

محددات أنسنة مؤسسات رعاية الأطفال في وضعية الشارع في المجتمع المصري: دراسة

ميدانية بدور التربية بالجيزة

د. خالد عبد الفتاح عبد الله

أستاذ مساعد علم الاجتماع، آداب حلوان

أولاً: الإطار النظري والمنهجي للدراسة

١- مشكلة الدراسة

مع تفاقم مشكلة أطفال الشوارع في المجتمع المصري خاصة خلال السنوات السبع الماضية، وهي التي كان يقدر الخبراء حجمها قبل ثورة يناير ٢٠١١ بأعداد تتراوح بين ربع مليون و٢ مليون طفل، يتركزون في المدن بشكل كبير، عجزت كثير من الجهود الأهلية والحكومية لتوفير أشكال الرعاية اللازمة لهم، وفشلت أغلبها في التعامل مع المشكلة، وهناك الكثير من الأسباب وراء ذلك، ولكن ما يستحوذ على الاهتمام هنا تلك المتعلقة بالجهود الحكومية، فقد ركزت الحكومة المصرية اهتمامها بأطفال الشوارع في جوانب تشريعية قانونية، وأخرى رعائية متمثلة في دور الرعاية الاجتماعية التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي والبالغ عددها ٣٧ مؤسسة على مستوى الجمهورية.

وقد أعلنت وزارة التضامن الاجتماعي عام ٢٠١٣ عن خطة استراتيجية لتطوير هذه المؤسسات والتي تتضمن تطوير البنية التحتية وتطوير ورش الإنتاج والتدريب، وتحسين البيئة المحيطة بمعيشة الطفل، وتوفير أماكن للترفيه والملاعب، وكذلك تنفيذ برنامج الرعاية المؤسسية والتأهيلية بهدف إعادة الدمج الأسرى والمجتمعي، ورفع كفاءة الجهاز الوظيفي بكافة تخصصاته، وبدأت الوزارة بالفعل في تنفيذ هذه الخطة في خمس مؤسسات بالقاهرة والجيزة وأسيوط كمرحلة أولى.

لعل كثير من مؤسسات رعاية أطفال الشوارع الحكومية والأهلية في مصر تفتقر لمعايير ومهارات مهنية على نحو يجعلها غير جاذبة وطاردة للأطفال، فأفضل هذه المؤسسات في الجوانب المؤسسية والتنظيمية لا تحقق نسب الإشغال المثلى لها. لذلك تعتبر الجوانب المؤسسية والتنظيمية

ومناخ العمل وطرق التعامل مع الأطفال من العوامل الحاكمة في نجاح هذه المؤسسات وتوجهها نحو الأطفال بشكل أساسي. ومن ثم يعد نظام الحوكمة (الحكم الرشيد) وطبيعة المناخ التنظيمي ومدى توجه مؤسسات رعاية الأطفال نحو الطفل بالشكل الذي يراعى كرامته كإنسان، ووجوده كطفل، من العوامل الكاشفة عن مدى نجاح هذه المؤسسات، ولذلك تستحق المراجعة ورصد أوضاعها وتحليل جوانب القوة والضعف فيها.

ومن ثم تهتم هذه الدراسة برصد وتحليل الأوضاع الراهنة للحكومة والمناخ التنظيمي والأنسنة داخل إحدى المؤسسات الحكومية لرعاية أطفال الشوارع، وتحليلها في ضوء أطروحة مجتمع المخاطر، حيث تلفت هذه الأطروحة لمجموعة من المخاطر خارج السياق المؤسسي لدور رعاية الأطفال، والتي قد تمتد لداخلها، ومن هذه المخاطر ذات العلاقة المباشرة بالموضوع ما يتعلق بخصائص وسمات الدولة والاقتصاد.

في هذا الإطار فقد اهتم التراث البحثي في العلوم الاجتماعية في مصر بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للأطفال على مستوى توفير بيئة جيدة داخل مؤسسات الرعاية من ناحية^(١)، وجودة حياة الأطفال داخل هذه النوعية من المؤسسات من جانب آخر^(٢)، واتجه تيارا ثالثا في التراث البحثي حول البحث عن فعالية الخدمات المقدمة للأطفال داخل مؤسسات الرعاية^(٣)، واهتمت دراسات هذه التيار بتنمية مهارات وقدرات الأطفال داخل مؤسسات الرعاية، مع الإشارة إلى القدرات المؤسسية، وكفاءة مقدمي الخدمات. والملاحظ على ها التراث البحثي، أن يتسم بتعدد التخصصات البحثية، فقد جذب الموضوع اهتمام علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والتربية وعلم النفس إلى جانب تخصصات اجتماعية أخرى. والملاحظ أيضا أن هذا التراث البحثي يقترب بشكل أو بآخر، عبر تبني أحد المؤشرات، من مفهوم الأنسنة، ولكن يفتقر التراث البحثي إلى دراسات تنطلق من كامل مؤشرات مفهوم الأنسنة. أو مؤسسات الرعاية المتجهة نحو الطفل، وتضعه في الاعتبار الأول عند تقديم خدماتها. وقد ألقى تحليل هذا التراث البحثي بأهمية علمية على هذه الدراسة حيث أنها تدعو إلى التأكيد على الاهتمام البحثي بجوانب أنسنة المؤسسات بشكل، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية بشكل خاص. كما تتميز الأهمية التطبيقية للدراسة بإلقاء

الضوء على أهمية أنسنة المؤسسات، ومساعدة مقدمي الخدمات ومتخذي القرار على الاتجاه نحو مزيد من أنسنة المؤسسات، لا سيما مؤسسات رعاية الأطفال.

٢- مفاهيم الدراسة

أ- حوكمة المؤسسات: المفهوم ومؤشرات قياسه

بعيدا عن تاريخه وعلاقته بالشركات، فقد أصبح مفهوم الحوكمة من المفاهيم رائجة الانتشار في الوقت الراهن وكثير الاستخدام في مجال إدارة المنظمات الحكومية والأهلية، حيث يشير إلى النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة والتحكم في أعمالها، كما يشير إلى العلاقة بين مجالس إدارات والجهاز الإداري والمستفيدين في هذه المؤسسات، والبعض الآخر يشير له باعتباره التقاليد المتبعة في ممارسة السلطة داخل مؤسسة ما.

وتهدف قواعد وضوابط حوكمة المؤسسات إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة.

من المهم الإشارة إلى أن للحوكمة محددات خارجية ومحددات داخلية، حيث تتعلق المحددات الخارجية بالمناخ السياسي والوضع التشريعي، وأحيانا يتعلق بالثقافة العامة ومستويات المشاركة الاجتماعية، بينما تتعلق المحددات الداخلية بالقواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة على نحو يقلل من تعارض مصالح الأطراف المعنية.

يتفق المتخصصون على أن للحوكمة تسعة مبادئ أساسية هي^(٤):

المساءلة، ويعنى قياس الممارسات والخطوات التي يتم اتباعها لضمان المحاسبة المالية، والقانونية، والإدارية، وأحيانا السياسية.

المشاركة، ويقصد بها قياس مدى اشتراك المواطنين (المستفيدين من المؤسسة) بالرأي والتقييم والشكاوى والمقترحات والتبرعات في أنشطة المؤسسة المختلفة.

الشفافية، وتعنى قياس مدى سهولة الحصول على المعلومات، ودرجة انفتاح المؤسسة للمستفيدين، والجمهور بشكل عام.

سيادة القانون، يقصد بهذا المبدأ قياس درجة التطابق بين سلوكيات وسياسات المؤسسة والقواعد والقوانين المنظمة لها.

مكافحة الفساد، ويقصد بها درجة تواجد نظام متكامل وفعال لمجابهة الفساد في المؤسسة.

الاستجابة، وتعنى درجة استجابة المؤسسة لرغبات واحتياجات المواطنين والمستفيدين، كذلك درجة استجابتها للتغيرات السياسية والاقتصادية والمؤسسية.

العدالة، وتعنى قياس درجة تقديم المؤسسة خدماتها للمواطنين والمستفيدين على قدم المساواة وطبقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.

الكفاءة، ويعنى بقياس مدى توفير خدمات المؤسسة بأقل تكلفة وفي أقل وقت وفقاً لمعايير جودة الخدمة.

الفعالية، ويعنى بقياس رضا المواطنين عن جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

وهناك من يصنف هذه المبادئ في ثلاث مجموعات منها ما يتعلق بالعملية التي يتم من خلالها اختيار القائمين على سلطة المؤسسة، ومنها ما يتعلق بقدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات، وأخيراً مجموعة تتعلق باحترام المواطنين والمؤسسة للمنظمات التي تحكم التفاعل فيما بينهما.

ب- المناخ التنظيمي: المفهوم ومؤشرات قياسه

يعرف بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للمؤسسة في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين يتسم بالثبات النسبي حول تنظيمها ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي، لذلك يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية.

وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي في⁽⁵⁾:

- أنه عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا.

- أنه يعكس التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

- أنه يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

- أنه نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

- أن له تأثير واضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

- أنه يتخذ أشكالاً مختلفة يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العمال.

يختلف المتخصصون حول تحديد أبعاد المناخ التنظيم، فهناك من يحصرها في ستة أبعاد هي: نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا، وأخيراً الحوافز. وهناك من يجمعها في عوامل خارجية تتمثل في البيئة المادية والبيئة الثقافية الاجتماعية، وعوامل داخلية تتمثل في المركزية، الحجم، والتقنية، وعوامل شخصية تتعلق بنمط القيادة، الرقابة والتحفيز. في حين اقتصر آخرون في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف.

وفي ضوء ذلك يمكن حصر عناصر المناخ التنظيمي في:

الهيكـل التنظيمي، ويقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

نمط القيادة، ويمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث يشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطى للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم.

نمط الاتصال، تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازته وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة.

التكنولوجيا، يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، يتطلب استخدام التكنولوجيا توافر عناصر كثيرة منها:

● ضرورة وجود كوادر ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.

- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والإفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتعنى عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الحوافز، وتشير إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته.

ج- الأنسنة Humanization: المفهوم ومؤشرات قياسه

على الرغم من أن نزعة الأنسنة ليست غريبة على الفكر العربي، حيث يؤكد البعض على وجود مذهب فكري إنساني في العصر الكلاسيكي وتحديدًا في القرن الرابع الهجري، العاشر الميلادي، ولكن هذه الأنسنة ضمرت إلى درجة النسيان^(٦). وحديثنا، يرجع الفضل في شيوع استخدام هذا المصطلح للتربوي البرازيلي بولو فرايري، فيعرفها في كتابه الهام تعليم المقهورين بأنها كلمة منحوتة من الإنسانية وتعنى عملية إضفاء النزعة الإنسانية، وهي من الناحية الفلسفية نظرة ترى في الإنسان أرفع القيم، وتدافع عن حريته وتطوره من كل الجوانب.

ويصدر فرايري كتابه بالقول بأن قضية الأنسنة من الناحية الأخلاقية المركز الرئيسي في اهتمام الإنسان، وأن هذا الاهتمام يقودنا بالضرورة إلى الاعتراف بما يناقضها وهي ظاهرة اللاأنسنة باعتبارها حقيقة تاريخية، حيث يساور الإنسان سؤال حول ما إذا كانت الأنسنة في حد ذاتها أمرًا يمكن تحقيقه بصورة كاملة، وبرغم ما تواجهه الأنسنة من رفض متعمد ومستمر لها، فإنها ما تزال تزج تحت وطأة الظلم والاستغلال والقهر والعنف الذي يمارسه القاهرون، ورغم ذلك

تؤكد حقيقتها بنداوات المتهورين للحرية والعدالة ونضالهم المستمر من أجل استعادة إنسانيتهم الضائعة.

وسعى من فرايرى لتطبيق فلسفته هذه في دراسة وتحليل نظم التربية، يرفض ما يسمى التعليم البنكي ويدعو للتربية الحوارية، التي تتسم بالأنسنة، والتي تقوم على سبعة أسس هي^(٧):

الحب، هو أساس الحوار بل لعله هو الحوار نفسه وإذا انتفي الحب كانت سيطرة، التي هي بالضرورة آفة في الحب لأنها تمثل في واقعها نزعة سيادية يمارسها القاهرون ضد المتهورين، وبالحب يعترف الإنسان بحق غيره في الحياة الذي يتمثل في تحقيق الحرية، والحب موقف شجاع لا يقوم على مبدأ الاستغلال بل يولد في الآخرين الرغبة في تحقيق الحرية.

التواضع، فبالتواضع والاقتراب يستطيع المحاور أن يوصل حواراه إلى من يستمع إليه، فإذا جعل الإنسان نفسه في موقع أعلى فوق كل شيء، فإنه لن يجد إقبالا من الآخرين، فالغرور الذي يجعل الإنسان يتخيل أنه هو فقط مالك للحقيقة هذا الغرور يبعد الناس عنه، فبالتالي لا يتم الحوار.

الثقة، وتعنى الثقة بالنفس والثقة في الآخرين، ففي مجال التعليم، على سبيل المثال، أن يثق المعلم بنفسه، ويرى أنه فعلا قادر على التعليم والحوار، وكذلك أن يثق في الناس الذي يحاورهم، لأنه إن لم يثق بنفسه، فلا يقدر على إعطاء شيء للآخر، وإن لم يثق بغيره لم يعمل على الحوار بينه وبينهم، إذ أنه يرى أنهم غير مؤهلين أو غير قادرين على التفاعل معه، ومثل هذه الثقة يجب أن تعم الرجال جميعا ولا تقتصر على الصفوة فقط ويتطلب ثقة في قدرتهم على الإبداع وإعادة الإبداع.

الأمل، الأمل هو أساس الحياة وأساس بقاء النفس دون مرض أو علة نفسية، يقول فرايرى " إن الحوار لا يمكن له أن يوجد بدون أمل، ذلك أن الأمل مزروع في نفس الإنسان وهذا ما يدفعه إلى البحث مع بقية الرجال عن الأفضل، واليأس هو نوع من الصمت وإنكار للعالم بل

هروب من مواجهته، ومن هنا نعلم أن مواضع القهر التي تمتهن فيها كرامة الإنسان يجب ألا تكون موضع يأس بل يجب أن تكون منطلقات أمل لأجل تحقيق إنسانية الإنسان.

التفكير الناقد، إن الحوار الناجح هو الذي يقوم على أساس التفكير النقدي الذي يشخص العلاقة بين الرجال وبين العالم، ويحتاج الحوار الجيد إلى تفكير ناقد فاحص قادر على توليد التفكير المبدع.

استشارة الفكر، وعلى المعلم أن يعمل على إثارة الفكر لدى المتعلم وهذا هو المحور العام في فلسفة فرايرى التي تقوم على إثارة الوعي في السياسة والثقافة وفي كل شيء.

الحرية والأمن، إن الحرية والأمن أمر مطلوب في الحوار بل في كل عمل إنتاجي، فالإنسان الذي يشعر بالحرية فيما يقوله يندفع إلى الإبداع والابتكار.

في ضوء أفكار فرايرى هذه اتسع استخدام مفهوم الأنسنة، كما اتسعت الدعوة لتطبيقه على مختلف المؤسسات الخدمية بخلاف المؤسسات التعليمية، كالدعوة لتطبيق الأنسنة في المؤسسات الصحية، والمؤسسات الشرطية وغيرها^(٨).

فالأنسنة بشكل عام تشير للقدرة على فهم واحترام الإنسان في مختلف أشكال وجوده وظروفه، واحترام خصوصيته المادية والعاطفية وتوفير بيئة مناسبة ومريحة له. كما تعنى، في مجال المؤسسات الخدمية، إعطاء خدمة إيجابية ومرضية للمستفيد وأسرته، تأخذ في اعتبارها القيم الإنسانية، كالحالة العاطفية للمستفيد، وقيمه ومعتقداته، وكرامته واستقلالته أثناء استفادته من الخدمة. يترتب على ذلك أن الأنسنة تعنى الاهتمام بوجهة نظر وقيمة معينة لما يعنيه مصطلح إنسان، وإيجاد سبل للتعامل على هذا الأساس.

وهناك من يجمل أبعاد الأنسنة مقارنة بأبعاد اللاأنسنة في الجدول التالي^(٩):

أبعاد الأبنسة	أبعاد اللاأبنسة
النظرة الداخلية للإنسان	التعامل مع الإنسان باعتباره شيء
النظرة للإنسان باعتباره فاعل	النظرة للإنسان باعتباره سلبى
النظرة للإنسان على أنه متفرد	النظرة المتجانسة للبشر
الوحدة والاشترك مع الآخرين	الميل للعزلة
إضفاء المعنى على أفعال البشر	فقدان المعنى
الاستمتاع الشخصي	فقدان الاستمتاع
الإحساس بالمكان	الانفصال عن المكان
التضمين	الاختزال

٣- المدخل النظري للدراسة: منظور مجتمع المخاطر ومؤسسات رعاية الأطفال

يرجع الفضل في لفت الانتباه والاهتمام السوسيولوجي بالمخاطرة التي تحيط بالإنسان في مرحلة الحدائة إلى عالم الاجتماع أولريش بيك، والذي أصدر كتابه الأول حول الموضوع بعنوان: مجتمع المخاطر: نحو حدائة جديدة، عام ١٩٨٦، وتمت ترجمته للغة الإنجليزية عام ١٩٩٢^(١٠)، وألحقه بكتاب آخر بعنوان: مجتمع المخاطر العالمي: بحثا عن الأمان المفقود، عام ٢٠٠٦^(١١). يرى أولريش بيك Ulrich Beck أن "مجتمع المخاطرة" قد ظهر مع منتصف القرن العشرين، وهو مجتمع ساخط على تبعات الحدائة السلبية، يبحث في كيفية إدارة المخاطر بالوقاية والعلاج معا. وهو ما أوضحه في كتابه (مجتمع المخاطر) الذي كتبه عام ١٩٨٦، مشيرا إلى أن مجتمعات النصف الثاني من القرن العشرين باتت مرغمة على مواجهة سلبيات الحدائة وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة لمجابهة تحدياتها وإدارتها، وهو ما أسماه بـ "عقد المخاطرة" أي مدى القدرة على

التحكم في التهديدات والأخطار الناجمة عن الصناعة والقدرة على تعويضها. غير أنه في كتابه الآخر الذي كتبه بعد عشرون سنة من ذلك، وهو كتاب (مجتمع المخاطر العالمي: بحثا عن الأمان المفقود) عام ٢٠٠٦، قد فرق فيه بين مجتمع المخاطرة ومجتمع المخاطر العالمي، حيث يظهر جليا أنه يتحدث عن "مجتمع عالمي" تنتشر فيه المخاطر والأخطار في مختلف الأقطار، ولعبت فيها العولمة وانسيابية التدفق وتخطي الحدود القومية دورا بالغا في: عولمة المخاطر والأخطار، ومنه توسيع نطاق عدم الأمان المصطنع.

يعرف أولريش بيك مجتمع المخاطر بأنه "حالة من توافق الظروف أصبحت فيها فكرة إمكانية التحكم في الآثار الجانبية والأخطار التي يفرضها اتخاذ القرارات محل شك". وهنا نلاحظ أن المخاطرة مرتبطة باتخاذ القرار بشأن سلوك ما قد يحقق لنا: إما فرصة وإما خطرا. ومع تفاهم المخاطر والأخطار مقابل الفرص فإن مجتمع المخاطرة بات يعيش حالة من عدم الأمان وأيضا الشك وفقدان اليقين بخصوص إمكانيته ومقدرته على مواجهة تلك المخاطر (risks) والأخطار (dangers) والتحكم فيها مكانيا وزمنيا. ولهذا يتفق علماء المخاطرة على أن عالمنا اليوم يعيش حالة من فقدان اليقين العالمي.

يري أولريش بيك أن المخاطر تؤثر أيضا في خيارات وقرارات أخرى تتصل بالمؤهلات التربوية والتعليمية، وبالمسارات الوظيفية والمهنية. وذلك لأنه من الصعب التنبؤ بطبيعة المهارات والخبرات العملية التي ستكون مطلوبة في مجالات الاقتصاد المقبلة المتغيرة على الدوام. مجتمع المخاطر، إذن، هو نظرية اجتماعية تصف إنتاج وإدارة المخاطر في المجتمع الحديث. ولا يعني مفهوم مجتمع المخاطر بذاته أنه مجتمع تزيد فيه معدلات الخطر، بقدر مانعني أنه مجتمع منظم لمواجهة المخاطر، لأنه مشغول بالمستقبل وبالأمّن بشكل متزايد. وهو الذي ولد فكرة الخطر.

وأبرز أنتوني جيندز بقوة العلاقة بين العولمة والمخاطر. فيقول في كتابه علم الاجتماع: تؤدي العولمة إلى نتائج بعيدة المدى وتترك آثارها على جوانب الحياة الاجتماعية جميعها تقريبا. غير أنها باعتبارها عملية مفتوحة متناقضة العناصر، تسفر عن مخرجات يصعب التكهن بها أو السيطرة عليها. وبوسعنا دراسة هذه الظاهرة من زاوية ما تنطوي عليه من مخاطر. فكثير من التغييرات الناجمة عن العولمة تطرح علينا أشكالا جديدة من الخطر، تختلف اختلافا بينا عما ألفناه

في العصور السابقة. لقد كانت أوجه الخطر في الماضي معروفة الأسباب والنتائج. أما مخاطر اليوم فهي من النوع الذي يتعذر علينا أن نعدد مصادره، وأسبابه، أو نتحكم في عواقبه اللاحقة^(١٢).

ويصف زيجموند باومان حالة ما بعد الحداثة "بالحداثة السائلة" بعدما كانت "حداثة صلبة"، ففي سلسلة كتبه عن الحداثة السائلة عنون واحدا منهم بعنوان "الخوف السائل"، في إشارة منه بأن المخاطر والأخطار التي كانت تدور في حدود الدولة القومية قد سالت اليوم في عصر العولمة ليتعدى سيلائها حدوده، فيسبيل إلى مدى أبعد من ذلك فيصل إلى مناطق وأمكنة أخرى، وسيلان الإرهاب والأضرار البيئية وغيرها سيترتب عنه لا محالة سيلان الخوف^(١٣).

أما نيكلاس لومان فإنه يفرق بين المخاطرة والخطر في كتابه المعنون المخاطرة: نظرية سوسيولوجية، إذ يعرف المخاطرة risk على أنها: أذى محتمل يخيف الفرد ويرتكز على قرار اتخذه بنفسه، إنها عملية حسابية تأخذ بالاعتبار الخسارة والفائدة المحتملة بالاستناد الى الزمن. أما الخطر danger فهو: الأذى المحتمل الذي يتعرض له الفرد بفعل مؤثرات خارجية، اي دون أن يتخذ الفرد نفسه قرارا بفعل كذا.

كما يعرف أنتوني جينز في كتابه (عالم منفلت: كيف تعيد العولمة صياغة حياتنا) المخاطرة على أنها: تلك المجازفات التي يتم تقويمها فعليا في علاقتها بالاحتمالات المستقبلية. كما يقول إنها هي القوة الدافعة للمجتمع الذي يصر على التغيير والذي يريد ان يحدد مستقبله ولا يتركه للدين او التقاليد أو لقوى الطبيعة.

ويرى جينز أن المخاطر نوعان:

-مخاطر خارجية، و هي ما ارتبط بالتقاليد والطبيعة (الأوبئة والفيضانات والمجاعة والجفاف والبيئة .. إلخ)، والتي تحدث خارج إرادة الانسان.

-مخاطر مصنعة (مخلقة)، هي التي يتدخل فيها الانسان بإرادته، والتي تنجم عن قصور وقلة خبرة الانسان.

أما أورليش بيك فينطلق في نظريته من ثلاث منظورات وهي:

-العولمة: حيث عملت على عولمة المخاطر والأخطار وتجسيد اللحظة الكوزموبوليتانية (اللاقومية) مع تراجع الدولة القومية، فبات ضروريا أن يتم فهم المخاطر في سياق عالمي وهو ما يسميه ب "الكوزموبوليتانية المنهجية"، بعدما كانت تفهم في سياق قومي داخلي "القومية المنهجية".

-التصوير والإخراج: وهو يعني أن المخاطرة والتي هي أمر كارثي متوقع ومتنبأ به يتم إخراجها وتصويره بوصفه "توقعا دًا مصداقية" ما يكسبه الصفة "الحقيقية" فيشكل صورة نمطية ذهنية في عقول الناس بأن الكارثة حاضرة بينهم، أي أن مستقبل الكارثة حاضرا، الأمر الذي يهدف غالبا إلى منعها وتفاديها. والتصوير السينمائي للمخاطرة لا يعني تزوير الحقيقة من خلال تزوير مخاطر غير حقيقية وإنما هو عرض سياسي -إعلامي للجمهور وللعالم حتى يدركوا مستقبل المخاطرة ومنه يتم تفادي الوقوع في الكارثة من خلال التأثير على القرارات الحالية، وحسن إدارة الوضع والتحكم فيه.

-المقارنة بين المخاطر البيئية والاقتصادية والإرهابية: بحيث أن بيك انطلق في تحليله من ثلاث منطقيات للمخاطر الكونية وهي: مخاطر بيئية - مخاطر اقتصادية مالية - مخاطر الإرهاب. فاعتبر أن المخاطر البيئية والاقتصادية تأتي (صدفة) أي عن حسن نية، أما مخاطر الإرهاب فهي (مقصودة) أي عن سوء نية.

ويربط بيك كل هذه المخاطر بثقافة المجتمع الناشئة فيه وفق ما أسماه ب " الإدراك الثقافي للمخاطرة " وهو أن كل مجتمع له تقيمه الخاص لمستوى المخاطرة ودرجتها، وكلما قلت إمكانية تقدير الخطر اكتسب الإدراك الثقافي المتنوع للمخاطرة ثقلا أكبر.

في ضوء هذه المقولات والأفكار تحيط بمؤسسات رعاية الأطفال دوائر من المخاطر تتسع لتشمل السياق الدولي بقضايها الاقتصادية والسياسية والحقوقية، ومكوناته من مؤسسات دولية أممية وأهلية وأغلبها يؤثر على أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية بشكل عام، ومؤسسات رعاية الأطفال بشكل خاص، ودوائر متوسطة للمخاطر، تشمل القدرات الاقتصادية للدولة، واتجاهاتها

السياسية، ورؤيتها لقضايا الطفولة بشكل عام، ودوائر المخاطر أضيق ترتبط بأوضاع مؤسسات الرعاية.

وتفترض الدراسة، أن هذا التصنيف لدوائر المخاطر هو مجرد تصنيف نظري، لا يعنى الفصل التام بينها، وأن الواقع العملي يفرض تداخلا مستمرا بين هذه الدوائر، يعقد من أوضاع المخاطر، ويهدد بشكل دائم الاتجاه نحو أنسنة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤- المدخل المنهجي للدراسة

يتطلب دراسة أوضاع الحوكمة والمناخ التنظيمي والأنسنة داخل مؤسسة رعاية أطفال الشوارع جمع ثلاثة أنواع من البيانات هي:

بيانات ثانوية عن المؤسسة، تتعلق بالقوانين المنظمة للمؤسسة ولوائح العمل بها، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التوظيف الوظيفي داخل المؤسسة، وقدرات المؤسسة، وبيانات المستفيدين.

بيانات ميدانية كيفية، بالاعتماد على دليل المقابلة الفردية للعاملين، ودليل المناقشة الجماعية للأطفال بالمؤسسة. هذا بالإضافة إلى بيانات يتم جمعها بالملاحظة بالمشاركة من خلال معايشة الأطفال داخل المؤسسة.

وفي ضوء ذلك اعتمدت الدراسة على أدوات كيفية لجمع البيانات، تم إعدادها في ضوء أبعاد وخصائص الحوكمة والمناخ التنظيمي والأنسنة.

عينة الدراسة

سعت الدراسة لجمع البيانات من ممثلين لجميع فئات العاملين بالمؤسسة بمختلف درجاتهم وتخصصاتهم الوظيفية، وكذلك القيادات الإدارية في إدارة الدفاع الاجتماعي التي تتولى الرقابة على المؤسسة.

وفي سبيل ذلك اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات متعمقة مع الأطفال باختلاف فئاتهم العمرية، ونظرا للعقبات التي واجهت الدراسة، فقد لجأنا لعقد كثير من المقابلات خارج المؤسسة، فضلا عن الاستعانة ببيانات ميدانية ثانوية جمعها الباحث في سياق دراسة أخرى سابقة عن أطفال المؤسسة. وقد شملت قائمة المقابلات الميدانية مدير المؤسسة، مدير الرعاية الاجتماعية، مدير المكتب الفني، مدير إدارة الدفاع الاجتماعي، ممثلين عن الأطفال، ممثلين عن الأخصائيين الاجتماعيين.

ثانيا: الأطر القانونية المنظمة لعمل دور التربية بالجيزة

١- قانون الطفل

نظم القانون رقم ٣١ لسنة ١٩٧٤ بشأن الأحداث، إجراءات محاكمتهم، وعقاب المجرمين الأحداث، والذي ظل مطبقا في مصر لفترة طويلة إلى أن ألغى بصدور القانون رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦^(١٤)، والمعروف باسم "قانون الطفل".

أ- أهم القواعد التي أبقى عليها قانون الطفل ١٢ لسنة ١٩٩٦

- نصت المادة الأولى من هذا القانون والتي حاولت تعريف الحدث بأنه "من لم تجاوز سنة ثماني عشرة سنة ميلادية كاملة وقت ارتكاب الجريمة، أو عند وجوده في إحدى حالات التعرض للانحراف" وقد أبقى قانون الطفل الجديد على هذا التعريف كما هو في المواد أرقام (٢، ٩٥)، عملا بنص المادة الأولى من اتفاقية حقوق الطفل.

- كما نصت المادة الثانية من القانون ٣١ لسنة ١٩٧٤، على أنه: تتوفر الخطورة الاجتماعية للطفل إذا تعرض للانحراف في أي من الحالات الآتية:

- إذا وجد متسولا، ويعد من أعمال التسول عرض سلع أو خدمات تافهة أو القيام بالعباب
- بهلوانية، وغير ذلك مما لا يصلح موردا جديا للعيش.
- إذا مارس جمع أعقاب السجائر، أو غيرها من الفضلات، أو المهملات.

- إذا قام بأعمال تتصل بالدعارة، أو الفسق، أو بإفساد الأخلاق، أو القمار، أو المخدرات أو نحوها، أو بخدمة من يقومون بها.
 - إذا لم يكن له محل إقامة مستقر، أو كان يبيت عادة في الطرقات، أو في أماكن غير معدة للإقامة أو المبيت.
 - إذا خالط المعرضين للانحراف، أو المشتبه فيهم، أو الذين اشتهر عنهم سوء السيرة.
 - إذا اعتاد الهروب من معاهد التعليم أو التدريب.
 - إذا كان سيء السلوك، ومارقا من سلطة أبيه أو وليه أو وصيه أو من سلطة أمه في حاله وفاة وليه أو غيابه أو عدم أهليته، ولا يجوز في هذه الحالة اتخاذ أي إجراء قبل الطفل ولو كان من إجراءات الاستدلال إلا بناء على إذن من أبيه أو وصيه أو أمه بحسب الأحوال.
 - إذا لم يكن له وسيلة مشروعة للتعيش، ولا عائل مؤتمن.
- وقد أبقى قانون الطفل الجديد على هذه المادة كما هي في المادة (٩٦) منه تحت مسمى حالات التعرض للانحراف.

-وتنص المادة (٣) من القانون على أنه " تتوافر الخطورة الاجتماعية للطفل الذي تقل سنه عن السابعة إذا تعرض للانحراف في الحالات المحددة في المادة السابقة أو إذا صدرت منه واقعة تعد جنائية أو جنحة، وورد ذات النص في المادة (٩٧) من قانون الطفل الجديد وقد تضمنت هاتان المادتان على الطفل الذي يبلغ السابعة من عمره إذا افترضت به خطورة اجتماعية معينة تستتبع إنزال تدبير معين، دون أن يحدد القانون سن أدبي يفترض دونها، وهو الأمر الذي نصت عليه المادة (٤٠) من اتفاقية حقوق الطفل التي ألزمت الدول بتحديد سن أدبي يفترض دونها عدم مسؤولية عما يقع فيه.

-وهناك حالة أخرى اعتبر القانون الطفل فيها معرضا للانحراف، وهي حالة الطفل المريض عقليا، إذ جرى نص المادة (٤) من قانون الطفل على أنه: "يعتبر الطفل معرضا للانحراف إذا كان مصابا بمرض عقلي، أو نفسى، أو ضعف عقلي، وأثبتت الملاحظة وقفا للإجراءات والأوضاع المبينة في القانون أنه فاقد كليا أو جزئيا القدرة على الإدراك أو الاختيار بحيث يخشى منه على سلامته أو سلامة الغير، وفي هذه الحالة يودع أحد المستشفيات المتخصصة وفقا للإجراءات التي ينظمها القانون.

ب-التدابير القانونية المطبقة على الأحداث

عرفت المادة (١٠١) من قانون الطفل العقوبات التي توقع على الطفل، وقسمت العقوبات إلى ثلاث مراحل مرتبطة بسن الطفل، فقد لجأ المشرع إلى تقسيم عمر الطفل إلى ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: أقل من ١٥ سنة

في هذه الحالة يخضع الطفل لتدابير من التدابير التالية:

-التوبيخ: عرفته المادة (٨) من قانون الطفل باعتباره إحدى التدابير المطبقة على الطفل إذ جرى نصها على أنه (التوبيخ هو توجيه المحكمة اللوم والتأنيب إلى الطفل على ما صدر منه، وتحذيره بألا يعود إلى مثل هذا السلوك مرة أخرى). ويعتبر هذا التدبير من القوانين المهجورة في التطبيق إذ قلما تلجأ المحكمة إلى أعماله على الإطلاق، ولا تشير الإحصاءات والدراسات إلى استعماله على الإطلاق.

-التسليم: عرفته المادة (١٠٣) من قانون الطفل بقولها " يسلم الطفل إلى أحد أبوية، أو إلى من له والولاية، أو الوصاية عليه، فإذا لم تتوفر في أيهم الصلاحية للقيام بتربيته سلم إلى شخص مؤتمن يتعهد بتربيته وحسن سيره، أو إلى موثوق بما يتعهد عائلها بذلك.

وإذا كان الطفل ذا مال أو كان له من يلزم بالإنفاق عليه قانونا وطلب من حكم بتسليمه إليه تقرير نفقه له ، وجب على القاضي أن يعين في حكمة بالتسليم المبلغ الذى يحصل من مال الطفل ، أو ما يلزم به المسئول عن النفقة وذلك بعد إعلانه بالجلسة المحددة ومواعيد أداء النفقة ،

ويكون تحصيلها بطريق الحجز الإداري، ويكون الحكم بتسليم الطفل إلى غير الملتزم بالإتفاق لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات .

أما من سلم إليه الحدث من الأشخاص الموضحين بهذه المادة وأهمل في ذلك فقد عاقبته المادة (١١٤) من قانون الطفل بالغرامة التي ارتفع بها القانون الأخير إلى مائتي جنية بدلا من عشرين جنيها.

-الإلحاق بالتدريب المهني: عرفته (١٠٤) من قانون الطفل بأنه " يكون الإلحاق بالتدريب المهني بأن تعهد المحكمة بالطفل إلى أحد المراكز المخصصة لذلك، أو إلى أحد المصانع، أو المتاجر، أو المزارع التي تقبل تدريبه، ولا تحدد المحكمة في حكمها مدة لهذا التدبير، على ألا تزيد مدة بقاء الطفل في الجهات المشار إليها على ثلاث سنوات".

-الإلزام بواجبات معينة: ويعتبر هذا التدبير مقيدا لحرية الطفل إذ يفرض عليه بعض الالتزامات، وهو ما عرفته المادة (١٠٥) من قانون الطفل بقولها "الالتزام بواجبات معينة يكون بحظر ارتياد أنواع من المحال، أو بفرض الحضور في أوقات محددة أمام أشخاص، أو هيئات معينة، أو بالمواظبة على بعض الاجتماعات التوجيهية، أو غير ذلك من القيود التي تحدد بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية، ويكون الحكم بهذا التدبير لمدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تزيد على ثلاث سنوات.

-الاختبار القضائي: عرفته (١٠٦) بقولها " يكون الاختبار القضائي بوضع الطفل في بيئته الطبيعية تحت التوجيه والإشراف، مع مراعاة الواجبات التي تحددها المحكمة، ولا يجوز أن تزيد مدة الاختبار القضائي على ثلاث سنوات فإذا فشل الطفل في الاختبار عرض الأمر على المحكمة لتتخذ ما تراه مناسباً من التدبير الأخرى.

-الإيداع في إحدى مؤسسات الرعاية الاجتماعية: ويعتبر هذا التدبير من التدابير المقيدة للحرية التي تطبق على الحدث، وقد جاء النص على تعريف ذلك التدبير في المادة (١٠٧) من قانون الطفل حيث جرى نصها على أنه " يكون إيداع الطفل في إحدى مؤسسات الرعاية

الاجتماعية للأطفال التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية أو المعترف بها منها، وإذا كان الطفل ذو عاهة يكون الإيداع في معهد مناسب لتأهيله، ولا تحدد المحكمة في حكمها مدة الإيداع. ويجب ألا تزيد مدة الإيداع عن عشر سنوات في الجنائيات وخمس سنوات في الجنح، وثلاث سنوات في حالات التعرض للانحراف، وعلى المؤسسة التي أودع بها الطفل أن تقدم إلى المحكمة تقريراً عن حالته وسلوكه كل ستة أشهر على الأكثر لتقرر المحكمة في شأنه.

-الإيداع في إحدى المستشفيات المتخصصة: وهذا التدبير العلاجي للأحداث المصابين بمرض عقلي أو نفسي، وعرفته المادة (١٠٨) من قانون الطفل بقولها "يلحق بإيداعه أحد المستشفيات بالجهات التي يلقي فيها العناية التي تدعو إليها حالته". وتتولى المحكمة الرقابة على بقاءه تحت العلاج في فترات دورية لا يجوز أن تزيد أي فترة منها على سنة يعرض عليها خلالها تقارير الأطباء، وتقرر إخلاء سبيله إذا تبين لها أن حالته تسمح بذلك، وإذا بلغ الطفل سن الحادية والعشرين وكانت حالته تستدعي استمرار علاجه نقل إلى أحد المستشفيات المتخصصة لعلاج الكبار.

المرحلة الثانية: ١٥-١٦ سنة

تعتبر هذه المرحلة من مستحدثات قانون الطفل، وقد جاء النص على هذه المرحلة في المادة (١١١) إذ جرى نصها على أنه (مع مراعاة حكم الفقرة الأخيرة من المادة (١١٢) من القانون إذا ارتكب الطفل الذي بلغ سنه خمس عشرة سنة ولم يبلغ ست عشرة سنة جريمة عقوبتها الإعدام أو الأشغال الشاقة المؤبدة أو الموقته يحكم عليه بالسجن، وإذا كانت الجريمة عقوبتها السجن يحكم عليه بالحبس مدة لا تقل عن ثلاث شهور، ويجوز للمحكمة بدلا من الحكم على الطفل بعقوبة الحبس أن تحكم عليه بإيداعه إحدى المؤسسات الاجتماعية مدة لا تقل عن سنة طبقاً لأحكام هذا القانون. أما إذا ارتكب الطفل جنحة يجوز الحكم فيها بالحبس للمحكمة بدلا من الحكم بالعقوبة المقررة لها أن تحكم بأحد التدبيرين الخامس والسادس المنصوص عليهما بالمادة (١٠١) من هذا القانون.

فهذه المادة قد أسست وضعا خاصا للطفل الذي يبلغ من العمر خمسة عشر سنة ولم يتجاوز ستة عشر سنة ويتمثل هذا الوضع في تدرج النزول بالعقوبة في بعض الأحيان على النحو التالي:

- في حالة ارتكاب جريمة عقوبتها الإعدام أو الأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة يحكم عليه بالسجن،
 - إذا كانت الجريمة عقوبته السجن يحكم عليه بالحبس الذي لا يقل عن ثلاثة أشهر،
 - أجاز القانون للمحكمة إبدال عقوبة الحبس بالإيداع في إحدى المؤسسات الاجتماعية مدة لا تقل عن سنة،
 - أما إذا ارتكب الطفل جنحة يجوز فيها الحكم بالحبس فيحكم عليه بأحد التدبيرين وهما الاختبار القضائي، أو الإيداع في إحدى مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- وتعتبر هذه المرحلة هي أولى المراحل التي يجوز فيها الحكم بعقوبة مقيدة للحرية وليس تديرا بالمعنى السابق ويمضي الطفل مدة العقوبة في أحد المؤسسات العقابية.

المرحلة الثالثة: ١٦-١٨ سنة

في هذه المرحلة وضع المشرع لقانون الطفل الجديد تنظيما آخر ذلك أنه ارتفع بالحد الأدنى للعقوبة وذلك مرجعه إلى سن الطفل، إذ جرى نص المادة (١١٢) من قانون الطفل على أنه "لا يحكم بالإعدام ولا بالأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة على المتهم الذي زاد سنه على ست عشرة سنة ميلادية، ولم يبلغ الثامنة عشر سنة ميلادية كاملة وقت ارتكاب الجريمة وفي هذه الحالة إذا ارتكب المتهم جريمة عقوبتها الإعدام يحكم عليه بالسجن الذي لا تقل مدته عن سبع سنوات، وإذا كانت الجريمة عقوبتها الأشغال الشاقة المؤقتة يحكم عليه بالسجن، ولا تخل الأحكام السابقة بسلطة المحكمة في تطبيق أحكام المادة (١٧) من قانون العقوبات في الحدود المسموح بتطبيقها قانونا على الجريمة التي وقعت من المتهم.

وقد جاءت هذه المادة بأحكام جديدة لم ترد في قانون الأحداث ذلك أنها رغم رفع الحد الأقصى للعقوبة عن المادة (١١١) من قانون الطفل إلا أنها أكدت في نهايتها على أن ذلك التبديل للعقوبة لا يخل بتطبيق المادة (١٧) من قانون العقوبات. وذلك بعد النزول بالعقوبة درجة وذلك كالآتي:

١- إذا ارتكب الطفل جريمة عقوبتها الإعدام يحكم عليه بالسجن لمدة لا تقل عن عشر سنوات،

٢- إذا كانت الجريمة عقوبتها الأشغال الشاقة المؤبدة يحكم عليه بالسجن الذي لا تقل مدته عن سبع سنوات،

٣- إذا كانت الجريمة عقوبتها الأشغال الشاقة المؤقتة يحكم عليه بالحبس،

٤- مع تطبيق المادة (١٧) من قانون العقوبات وهي جوازية للمحكمة أن تأخذ بما من عدمه، وهذه المادة قد أضافت نزولاً آخر جديد لصالح الطفل وقد جرى نصها على أنه "يجوز في مواد الجنايات إذا اقتضت أحوال الجريمة المقامة من أجلها الدعوى العمومية رأفة القضاة بتبديل العقوبة على الوجه الآتي:

أ- عقوبة الإعدام بعقوبة الأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة.

ب- عقوبة الأشغال الشاقة المؤبدة بعقوبة الأشغال الشاقة المؤقتة.

ج- عقوبة الأشغال الشاقة المؤقتة بعقوبة السجن أو الحبس الذي لا يجوز أن ينقص عن ستة شهور.

د- عقوبة السجن بعقوبة الحبس الذي لا يجوز أن ينقص عن ثلاثة شهور.

٢- القرار الوزاري ٣٧ لسنة ١٩٨٢: تنظيم العمل بمؤسسات رعاية الأحداث

ينظم القرار الوزاري رقم ٣٧ لسنة ١٩٨٢ العمل بمؤسسات رعاية الأحداث، والمعدل بالقرار الوزاري رقم ٢٤٦ لسنة ١٩٨٤^(١٥)، ويتضمن القرار في مادته الأولى قائمة بخمسة أنواع للمؤسسات الاجتماعية التي تقوم برعاية الأحداث وهي: مركز التصنيف والتوجيه، الوحدة

الشاملة، مؤسسات الإيداع، مؤسسات الفتيات المعرضة للانحراف، دور ضيافة الخريجين. ويشرح القرار في هذه المادة الهدف من كل مؤسسة ومعايير الالتحاق بها، وأقسامها الرئيسية.

مركز التصنيف والتوجيه	الوحدة الشاملة	مؤسسات الإيداع	مؤسسات الفتيات المعرضات للخطر	دور ضيافة الخريجين
الهدف	يستقبل الأحداث المحكوم عليهم، وحالات الإيداع المطلوب إعادة تصنيفها، ويتولى توزيع أربابها على مؤسسات الإيداع الملائمة	تعد لإيداع الأحداث المحكوم عليهم بقصد تنشئتهم اجتماعيا وتأهيلهم وإعدادهم للعودة للبيئة الطبيعية بعد إبعاد البيئة لذلك، ثم متابعتهم بعد تخرجهم من خلال برامج الرعاية اللاحقة.	تقوم على رعاية الفتيات اللاتي لم يبلغن من العمر ١٨ سنة، من المعرضات للانحراف الجنسي، أو اللاتي يحكم بسلب ولاية أولياتهن إذا كان لسلب الولاية صلة بالانحراف الجنسي، والمحكوم بإيداعهن لصلته بالدعارة والانحراف الجنسي، والمخج عليهن في جرائم دعارة.	يلتحق بها خريجي المؤسسات الذين تم إعادتهم مهنيا أو تعليميا وتم التحاقهم بأعمال مناسبة أو معاهد تعليمية أعلى ويثبت من البحث الاجتماعي حاجتهم إلى الإقامة مؤقتا لحين تدبير محل إقامة دائم أو إعادتهم لأسرهم.
الأقسام	يلحق بالمركز وحدة لتبادل المعلومات والبيانات والإحصاءات.	قسم استقبال قسم إيداع قسم ضيافة مكتب مراقبة اجتماعية ورعاية لاحقة	دار ضيافة	يجوز إنشاء مكتب مراقبة اجتماعية ورعاية لاحقة

ولما كانت دور رعاية الأحداث بالجيزة تندرج تحت النوع الثاني من المؤسسات، فسنعرض بالتفصيل لتفاصيل الوحدة الشاملة حسب القرار الوزاري.

مركز الاستقبال:

يختص بدراسة حالات الأحداث والتصرف في شأنهم من الفئات التالية:

- الأحداث الذين يتم القبض عليهم لارتكابهم جريمة أو لتعرضهم للانحراف.
- الأحداث المحالون من الهيئات المختلفة لتعرضهم للانحراف.
- الأحداث الذين يحضرهم ذويهم.
- الأحداث الذين يحضرون من تلقاء أنفسهم.

دار الملاحظة:

تختص بحجز الأحداث ممن يقل سنهم عن ١٥ سنة، الذين ترى النيابة العامة أو القضاء إيداعهم فيها مؤقتا بقصد التحفظ عليهم وملاحظتهم لحين الفصل في أمرهم. ويجوز قبول حالات تزيد سنها عن ١٥ سنة ممن لا تتوافر فيهم خطورة إجرامية على أن توفر الشرطة الحراسة اللازمة للتحفظ عليهم.

مكتب المراقبة الاجتماعية والرعاية اللاحقة:

يقوم بدراسة الحالات المحولة إليه من النيابة أو الشرطة أو دور الملاحظة أو الحالات المتقدمة لمراكز الاستقبال، دراسة اجتماعية وطبية ونفسية للوقوف على عوامل الانحراف ورسم خريطة العلاج الواجبة.

ويقدم التقارير المطلوبة للمحكمة والإشراف على تنفيذ التدابير المنصوص عليها في قانون الأحداث، ودراسة حالات الخطورة الاجتماعية الأخرى كالغياب عن مسكن الأسرة، كما يختص مكتب المراقبة الاجتماعية بتنفيذ برنامج الرعاية اللاحقة لخريجي المؤسسات المقيمين في نطاق عمله.

ويحدد القرار عبء عمل المراقب الاجتماعي بعدد ٢٥ حالة في الحضر و٢٠ حالة في الريف.

وتمتد مهمة المراقب الاجتماعي لتوجيه وإرشاد الأسرة، ويشمل برنامج المراقبة تقديم المساعدات المالية للحدث وأسرته وتوجيهها للمصادر الرئيسية للحصول على الخدمات أو المساعدات.

قسم الضيافة:

يختص بإيواء الأحداث الذين تحكم المحكمة بتسليمهم لها كعائل مؤتمن أو حالات التطوع الذين هم في حاجة ماسة إلى هذه الرعاية لتصدع أسرهم والتي يسفر البحث الاجتماعي عن جوب قبولهم حتى تتوفر في الحالتين الظروف الملائمة لإعادتهم للمجتمع.

ويجوز أن يقبل حالات الإيداع ممن أنهوا فترة التدبير المحكوم بها ولم يتم علاجهم اجتماعيا وتأهيلهم وإعدادهم لمواجهة المجتمع الخارجي أو لظروف أسرية.

دار الإيداع:

يودع بها الأحداث الذين تحكم المحكمة بإيداعهم بها.

الأقسام العمرية للأحداث

وبشكل عام ينص القرار الوزاري على أن تقسم جميع المؤسسات إلى أقسام حسب أعمار الأبناء على النحو التالي:

القسم	قسم الأطفال	قسم الأشبال	قسم الفتيان	قسم الشباب
العمر	7	12	15	18

ويجوز أن تضم المؤسسة كل أو بعض هذه الأقسام العمرية حسب تصنيفها.

كما يشير القرار في مادته الثالثة إلى تقسيم الأبناء إلى أسر وتتألف كل أسرة من مجموعة متجانسة من الأفراد في السن والميول والقدرات، وتسمى بأسماء شخصيات أو مناسبات قومية أو

وطنية. ويعمل مع كل أسرة أخصائي اجتماعي ويعاونه مشرفات اجتماعيات مقيمات وملاحظون يمكن الاستفادة بهم في المسائل الإدارية.

وهنا يحدد القرار عبء العمل للأخصائي الاجتماعي بشكل ضمني وغير محدد بشكل دقيق، فلم ينص صراحة على عدد الأطفال لكل أخصائي إلا في مكاتب المراقبة الاجتماعية نظرا لما يترتب عليه من عمل خارج المؤسسة، بينما داخل المؤسسة فقد حدد أخصائي لكل أسرة دون تحديد حد أقصى لحجم الأسرة.

ويشير القرار في نفس المادة إلى إمكانية الاستعانة في عملية الإشراف الليلي بطلبة المعاهد العليا للخدمة الاجتماعية وطلبة أقسام الاجتماع بكلية الآداب، ويمنح الطالب حق الإقامة والتغذية بالمؤسسة مقابل قيامه بالإشراف الليلي، كما يصرف له مصروف جيب ومقابل انتقال عن كل ليلة يحدده القرار بمائتان وخمسون مليما.

ومع ذلك لم نجد بالمؤسسة تفعيلا لهذه المادة التي من الممكن أن توفر موارد مالية عن طريق تقليل رواتب المشرفين الليليين، أو توفير موارد بشرية في حالة العجز.

يحدد القرار في مواد الرابعة والخامسة والسادسة الرعاية الطبية والنفسية والتعليمية للأبناء، ما يضمن الكشف الدوري وتوفير العلاج، وتقدير الحالة النفسية للأبناء ومباشرتهم، وتوفير نوع التعليم اللازم، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لفتح فصول دراسية بالمؤسسة.

أيضا يلزم القرار المؤسسة بتدريب الأبناء مهنيا بإنشاء ورش ومشاغل، على أن تقسم إلى أقسام تدريبية تسيير وفق منهاج موضوع يدرس في زمن معين، وأقسام إنتاجية يلحق بها الابن بعد إتمامه التدريب ويؤدي الأبناء امتحانا ويمنح الناجحون شهادات بإتمام التدريب.

كما ينص القرار على ضرورة التخطيط للرعاية الاجتماعية والصحية والتعليمية والنفسية والتربوية والمهنية للأبناء، فعلى كل مؤسسة إعداد خطة عمل تضمن رسم برنامج الرعاية ومتابعة تنفيذه، وتقديم تقارير دورية عن مدى النجاح لكل حالة.

يؤكد القرار الوزاري كذلك على الاهتمام بتنمية الهوايات بين الأبناء، والاهتمام بالتربية الفنية والتربية الوطنية والدينية والتوعية القومية. كما تعمل المؤسسة على تنمية القيادات بين الأبناء، وتشجيع قدرة الاعتماد على النفس.

ينظم القرار الوزاري في مواده التي تبدأ بالمادة رقم ١٢ وحتى المادة رقم ١٦ طريقة العمل داخل المؤسسة، من وضع برنامج يومي للعمل، وتنظيم نوبات العاملين، وإنشاء ملفات اجتماعية للأبناء، وإنشاء سجلات تبين مدى انتظام حضور الأبناء في كل الأقسام، ونشاطهم، ودفتر أحوال، وتعتمد نماذج هذه السجلات من الإدارة العامة للدفاع الاجتماعي.

ثم يتجه القرار نحو تنظيم الخدمات الأخرى المقدمة للأطفال داخل المؤسسة من مقررات التغذية، والملابس، والتشغيل داخل أو خارج المؤسسة بعد التدريب، وصرف مصروف جيب يتناسب مع عمر الطفل، ومصروف شخصي في الأعياد.

وهي في كل الأحوال مقدرة في القرار بأسعار العملة منذ صدور القرار منذ ما يزيد عن ثلاثين عاماً، ولا تتناسب مع أسعار السلع في الوقت الراهن.

ثم ينظم القرار إجراءات التعامل مع حالات الهروب من المؤسسة أو الزواج أو الوفاة.

وينص القرار الوزاري على تشكيل لجنة إشرافية بكل مؤسسة ويصدر بها قرار من مدير عام مديرية الشؤون الاجتماعية بالمحافظة، على أن تتكون من:

مدير المؤسسة ويكون مقراً للجنة.

رئيس قسم إدارة الدفاع الاجتماعي بمديرية الشؤون الاجتماعية المختصة.

ممثل عن شرطة الأحداث بدائرة القسم التابع له المؤسسة.

واحد من رجال الأعمال أو الشخصيات الذين يمكنهم تقديم خدمات للمؤسسة.

واحد من المهتمين بشئون الأحداث بالمنطقة الواقع في دائرتها المؤسسة.

وينضم للمؤسسة التي تديرها جمعية أهلية أعضاء من مجلس الإدارة لا يزيد عددهم عن ثلاثة يختارهم رئيس مجلس الإدارة، كما يضم التشكيل مندوب عن الإدارة العامة للدفاع الاجتماعي في المؤسسات الواقعة في محافظتي القاهرة والجيزة.

أما عن اختصاصات اللجنة فيحددها القرار الوزاري على النحو التالي:

- الاشتراك في وضع سياسة العمل الداخلي والإشراف على تنفيذها
- العمل على انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي والاندماج فيه، والاستفادة من إمكانياته في حل مشاكل الأبناء.
- الإسهام في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وابتائها وخرجيها.
- إيجاد فرص عمل لتشغيل الأبناء بعد تخرجهم.
- البرامج الأخرى المماثلة اللازمة للمؤسسة.

وتعقد اللجنة اجتماعاتها مرة كل شهر على الأقل، ويجوز صرف بدل انتقال لأعضاء اللجنة في حالة توافر الاعتمادات المالية للمؤسسة في هذا الشأن.

٣- عقد إسناد دور التربية بالجيزة للجمعية العامة للدفاع الاجتماعي

تم إسناد إدارة دور التربية بالجيزة للجمعية العامة للدفاع الاجتماعي اعتبارا من أول يوليو ١٩٨٢، بموجب عقد إسناد تم توقيعه في ٢١ مارس ١٩٨٢. ويحدد عقد الإسناد التزامات كل من الجمعية العامة للدفاع الاجتماعي ووزارة التضامن الاجتماعي لتحقيق أهداف دور التربية بالجيزة.

ووفقا لعقد الإسناد، تلتزم الجمعية فور استلام الإعانة المقررة بعقد الإسناد في اتخاذ الخطوات التنفيذية، وتأدية الخدمات التي حددتها أغراض المشروع، وعليها أيضا تنفيذ الملاحظات والتوجيهات التي تبديها الوزارة.

كما تلتزم الجمعية أيضا بإمساك حساب خاص بالمشروع يدون به إيراداته ومصروفاته وتشمل الإيرادات الإعانات التي تخصصها الوزارة للمشروع وما يرد من تبرعات غير مشروطة للمشروع.

ينص عقد الإسناد على أن يدار المشروع وفقا للنظام الأساسي للجمعية ولائحتها الداخلية دون التقييد باللوائح المالية ولوائح المخازن والمشتريات والمناقصات والمزايدات الحكومية. كما تلتزم الجمعية بأن تكون موازنة المشروع مستقلة تماما عن موازنة الجمعية، وتلتزم بالشخصية المميزة للمشروع، وعدم منحه في أي وقت وبأية صورة إلى أحد أو استغلال مبنى المشروع في غير الغرض المخصص من أجله.

هذا فضلا عن نص عقد الإسناد على اعتبار مباني المشروع وما تحويه من أثاث وتجهيزات ومستلزمات حالية أو مستقبلية مسلمة للجمعية على سبيل الإعارة المؤقتة، وهو ما يضمن حق ملكية أصول المشروع للوزارة.

أما عن التزامات الوزارة فتحدد في صرف الإعانة في مواعيدها المقررة دفعة واحدة.

وتقر الجمعية بحق الوزارة أو من تنبيهه من الجهات التي لها حق الرقابة بالحق في إجراء التفتيش على جميع أعمال المشروع فنيا وإداريا وماليا وعلى الجمعية تقديم الأوراق والمستندات والدفاتر وجميع التسهيلات اللازمة لتحقيق هذا الغرض.

٤- ملاحظات على الأطر القانونية المنظمة لعمل الدور

- يرجع صدور القرار الوزاري لسنة ١٩٨٢ وتم تعديله عام ١٩٨٤، ولم يتم تحديثه منذ هذا التاريخ، كما لم يراع إصدار قانون الطفل الذي صدر عام ١٩٩٦ وتم تعديله عام ٢٠٠٨، وهو ما يستوجب إصدار قرارا وزاريا جديدا.

- لم يحدد القرار تعريفا للفئة المستفيدة من المؤسسة، حتى التي نص عليها قانون الطفل، إلا أنه من الملاحظ أن هناك تداخل بين ثلاثة أنواع من المؤسسات مثل دور الأيتام والحضانة

ودور رعاية الأطفال، لم يتم تحديد دقيق للفروق بينهم، فدور رعاية الأطفال يميز لها القانون رعاية الأيتام أيضا، كما يميز لها استقبال أطفال أقل من سنتين.

- يهتم القرار الوزاري بكافة نواحي تربية الطفل واحتياجاته، ولكن الجوانب المالية المتعلقة بالمصروف الشخصي للطفل وخلافه ضعيفة جدا ومقدره بقيمة العملة في ثمانينيات القرن العشرين، وتحتاج إعادة نظر لرفعه لقيمة تناسب ارتفاع الأسعار.

- لم ينص القرار على تحديد عبء العمل للأخصائي الاجتماعي داخل المؤسسة، إلا في موضع واحد خاص بمكتب المراقبة الاجتماعية أي العمل خارج المؤسسة، كما أن عبء العمل المحدد ب ٢٥ حالة في الحضر و ٢٠ حالة في الريف يعد مبالغا فيه ولا يحدد معايير تحديده، وهو ما نقترح تخفيضه بما لا يزيد عن ١٠ حالات لكل أخصائي.

- يتضمن القرار الوزاري لمميزات هامة لم يتم الاستفادة منها في العمل في المؤسسة، مثل الاستعانة بطلاب كلية الخدمة الاجتماعية وأقسام الاجتماع في الإشراف الليلي.

- ينص القرار الوزاري على الكثير من خدمات الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية والطبية والتعليمية، لكنه يخلو من الإشارة لعملية متابعة جودة هذه الخدمات، ويخلو من الإشارة لتقييم مقدمي هذه الخدمات.

- لم يتطرق عقد إسناد المشروع للجمعية العامة للدفاع الاجتماعي لحدود تدخل الوزارة في الجوانب الإدارية، وحدد إن إدارة المشروع بالكامل مسندة للجمعية، ومع ذلك هناك العديد من العاملين في المشروع تابعين للوزارة، وهناك تدخل من جانب الوزارة في توجيه الجمعية نحو تعيين مدير الدار.

ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية

١- أوضاع الحوكمة داخل دور التربية بالجيزة

تعرض الدراسة في الفقرة التالية لأوضاع الحوكمة داخل دور التربية بالجيزة اعتمادا على البيانات الميدانية.

أوضاع المساءلة

ويعنى قياس الممارسات والخطوات التي يتم اتباعها لضمان المحاسبة المالية، والقانونية، والإدارية، وأحيانا السياسية.

تتسم الأوضاع الإدارية بالمؤسسة بالتناقض الشديد، وتكاد تتبع نظامين إداريين، مما ترتب عليه كثير من المشكلات وتؤثر على أداء العاملين. فعلى الرغم من إسناد المؤسسة للجمعية العامة للدفاع الاجتماعي وفقا لعقد إسناد يسمح لها بإدارة المؤسسة، إلا أن الواقع الفعلي يفيد بأن الجهاز الوظيفي بالمؤسسة منقسم إلى عاملين حكوميين، وعاملين بعقود تعاقدت معهم الجمعية المسند لها إدارة المشروع، وهو ما ترتب عليه ازدواج أوضاع المحاسبة داخل المؤسسة، نظرا لاختلاف الجهة التابع لها العاملين بالمؤسسة.

فالعاملون الحكوميون يخضعون في المحاسبة الإدارية والقانونية للضوابط المنظمة للعمل داخل الجهاز الحكومي، وهي واضحة ومعلنة، بينما العاملون التابعون للجمعية يخضعون للمحاسبة داخل الجمعية وفقا لضوابط لا تماثل بالطبع مع الضوابط الحكومية، مع الافتراض جدلا أنها واضحة ومعلنة، وهو ما يؤدي لاختلاف العقوبة مع اثنين من العاملين ارتكبوا نفس الخطأ.

وما يخلق كثيرا من المشكلات بين العاملين بالمؤسسة، أن العاملين الحكوميين يتم تعيينهم بعقود دائمة على درجة مالية ويستفيدون من مزايا مالية حكومية كالعلاوات السنوية، فضلا عن الاستفادة من خدمات التأمينات والمعاشات. أما العاملين بالجمعية فيتم تعيينهم وفقا لعقد سنوي، ويخضع البعض منهم للتهديد بإنهاء التعاقد، فضلا عن عدم المساواة في الأجور والمكافآت مع العاملين الحكوميين، وخير مثال على ذلك استفادة العاملين الحكوميين بحافز ٢٨٠%، و ١٠٠% مقابل جهود، فضلا عن مكافآت دورية أخرى كل شهرين، بينما العاملين التابعين للجمعية يحصلون على مقابل جهد فقط بنسبة ١٠٠%.

وبالمثل فهناك مزايا إدارية أخرى متاحة للعاملين الحكوميين مثل إتاحة الترقي الوظيفي، وتولى مناصب قيادية في المؤسسة وهو غير متاح للعاملين التابعين للجمعية، ويتم تبرير تفضيل تولية المناصب القيادية للحكوميين بضمنان محاسبتهم عند الخطأ وفقا للضوابط الحكومية التي ستدفعهم للالتزام باللوائح والقوانين، وهو تبرير غير محايد، لأن تعاقب الجمعية مع العاملين يخضعهم أيضا لأحكام القانون ولوائح الجمعية عند الخطأ.

ومن الأمور الملفتة للانتباه، أنه رغم إسناد إدارة المؤسسة للجمعية، فهناك تدخل من جانب الوزارة في تحديد أو تولية أشخاص بعينهم لتولى مناصب داخل المؤسسة، حتى وإن تم من خلال التعاقد مع الجمعية. فالمؤسسة على مدار ما يزيد عن عشر سنوات لم يتولى إدارتها أخصائي اجتماعي، ويتولى الإدارة مدير ذو خلفية أمنية. وهو ما يتعارض مع اللوائح المنظمة لمؤسسات رعاية الأطفال. وحتى ٢٠٠٣ كان يتولى إدارة المؤسسة أخصائي اجتماعي، ولكن نظرا لوقوع حادث وفاة لأحد الأطفال نتيجة الإهمال لتعرضه لماس كهربائي أثناء الاستحمام، أصدرت الدكتورة أمينة الجندي، وزيرة الشؤون الاجتماعية في ذلك التوقيت قرارا بأن يكون مدير المؤسسة من جهة أمنية، وتوالى على المؤسسة مديرون من وزارة الداخلية حتى ٢٠١١، وبعد ثورة يناير كان الميل لتفضيل مدير للمؤسسة ذو خلفية عسكرية.

يكشف كل ذلك عن تدخل الوزارة في إدارة المؤسسة على الرغم من تحديد علاقة الوزارة بالمؤسسة في الرقابة فقط وفقا لعقد الإسناد، ويخلو العقد من أى اختصاصات للوزارة تتعلق بإدارة المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالمحاسبة المالية، فتحضع المؤسسة (دور التربية بالجيزة) باعتبارها مشروعا حكوميا مسندا للجمعية، ووفقا لبنود عقد الإسناد، لرقابة في الجوانب المالية من وزارة التضامن أو من تنبيه من جهات الاختصاص، ويحدد عقد الإسناد أنه على الجمعية فتح حساب خاص للمشروع وإعداد تقرير موازنة سنوي عن المشروع ترفع نسخة منه للوزارة، هذا من جانب، ومن جانب آخر فمن المفترض أن جميع أنشطة الجمعية بما فيها المؤسسة تخضع لرقابة الجمعية العمومية، ويتوقف جودة الرقابة على قوة الجمعية العمومية ومعدلات حضور الأعضاء، وهو ما نشك فيه لاعتباريين، يتعلق الاعتبار الأول بأن الجمعيات العمومية بشكل عام في غالبية الجمعيات الأهلية لا تمارس دورها الرقابي على النحو الأكمل، بينما يتعلق الاعتبار الثاني

بخصوصية نشأة الجمعية العامة للدفاع الاجتماعي، والتي تشكلت من موظفين سابقين في إدارة الدفاع الاجتماعي، أي أن الجمعية بمثابة امتداد لعملهم الحكومي، وربما نشأت بالأساس لتيسير أداء أنشطة حكومية تابعة للوزارة، وما يؤكد ذلك أن غالبية أنشطة الجمعية هي أنشطة مسندة من الوزارة ويكاد تنعدم الأنشطة ذاتية التمويل من الجمعية، كل ذلك يجعل الجمعية خاضعة للجهة الإدارية - الوزارة - تحت ضغط التخوف من إلغاء إسناد أي مشروع.

وعلى جانب آخر لا يوجد أي دليل على مشاركة المستفيدين من خدمات المؤسسة في عملية المساءلة، رغم وجود ملاحظات للأطفال والعمال غير الحكوميين على كثير من بنود الإنفاق داخل المؤسسة، والتي يرون بعضها بنود إنفاق غير مبررة، وربما تتم وفقا لخطة يراها البعض لا تراعى الأولويات، فضلا عن الإنفاق على خدمات لا تتم الاستفادة منها، فهناك أعمال صيانة يراها بعض العاملين والأطفال بالمؤسسة غير ضرورية، وهو ما يشير إلى عدم مشاركة المستفيدين في عملية التخطيط للمؤسسة، أو على الأقل وضع الأولويات، إلى جانب وجود مغسلة ومكواة مهملة وغير مستغلة، وهناك من يتحفظ على استمرار مورد المواد الغذائية لعدة سنوات دون تغيير رغم أن طرح مناقصة توريد المواد الغذائية تتم بشكل سنوي، فهناك من يتساءل عن عدم تغييره، رغم تحفظ البعض من المستفيدين على جودة بعض المواد الغذائية.

بشكل عام، لا يمكن القول إن أوضاع المحاسبة داخل المؤسسة تتم بشكل جيد، فهناك مستفيدين من المؤسسة غير محول لهم حق المساءلة، فضلا عن ازدواج أساليب وممارسات المحاسبة داخل المؤسسة، إلى جانب أن العلاقة بين الجمعية المسند لها المشروع والوزارة لا تتسم بميزان قوى متوازن.

المشاركة

ويقصد بها قياس مدى اشتراك المواطنين (المستفيدين من المؤسسة) بالرأي والتقييم والشكاوى والمقترحات والتبرعات في أنشطة المؤسسة المختلفة.

تكشف أوضاع المشاركة داخل المؤسسة عن تدني واضح وتكاد تنعدم إلا في حدود التبرعات النقدية والعينية من بعض المواطنين، ولكن تفتقد المؤسسة لوجود خطة للمشاركة تعتمد على رصد الوضع الراهن واستهداف تحقيق معدلات أعلى للمشاركة، كما ينعدم وجود ملامح لمشاركة المستفيدين من المؤسسة من أولياء الأمور، فضلا عن انعدام مشاركة الأطفال، وإشراكهم في أنشطة تطوعية، كذلك لا توجد ملامح لمشاركة المؤسسة بإمكاناتها وأطفالها في خدمة المجتمع المحلي.

فعلى مستوى التخطيط، تفتقد المؤسسة لخطة للمشاركة بشكل خاص، كما تفتقد للتخطيط بشكل عام، فلا يوجد بالمؤسسة خطة استراتيجية، أو حتى خطة عمل، وغالبا ما تكون موضوعا لمشروعات من جانب جهات تنمية أخرى هي التي تسعى للمؤسسة وليس العكس، أو تكون موضوعا للتطوير وفق خطة استراتيجية للوزارة ضمن مؤسسات أخرى لرعاية الأطفال، ويكشف كل ذلك عن أنه حتى وإن وجد تخطيط فإنه يأتي من خارج المؤسسة وليس من داخلها، وربما يكون التخطيط للمشاركة ضمن هذه الأنشطة بالصدفة. فلا يوجد بالمؤسسة رصد لأوضاع المشاركة ولا تدرك مواطن القوة والضعف في جوانب المشاركة، وعليه لا توجد خطة تستهدف المشاركة داخل المؤسسة، وهو ما يشير لغياب أهداف خاصة بالمشاركة تسعى المؤسسة للوصول إليها.

وعلى مستوى مشاركة الأهالي، فهي في الغالب تنحصر في بعض التبرعات من رجال أعمال أو فاعلو الخير الذين اعتادوا التبرع للمؤسسة سواء تبرع نقدي أو عيني يتمثل في أغذية ومشروبات، و ملابس، ونظرا لعدم وجود خطة للمشاركة، فليس لدى المؤسسة خطة لجمع التبرعات أو زيادتها، أو استهداف متبرعين جدد، وترضى المؤسسة بالتبرعات التي تأتي لها بشكل غير مخطط، وهي في ذلك في أشد الاحتياج لتدريب فريق داخل المؤسسة والجمعية التي تديرها على مهارات جذب التمويل من خلال التبرعات، ويندر داخل المؤسسة مشاركة الأهالي بشكل تطوعي، خاصة أولياء الأمور، إلا فيما ندر.

واستكمالا لذلك لا تسعى المؤسسة لإشراك الأطفال، وينعدم وجود قنوات للمشاركة الفعالة للأطفال، فليس غريبا في هذا الإطار أن يتم تهديد بعض الأطفال بالطرده من المؤسسة، أو عقابه بالنقل لمؤسسة أخرى قد تكون في محافظة بعيدة إذا اشتكى من شيء أو عبر عن أحد

جوانب القصور في المؤسسة، ويتم الطرد أو النقل لمؤسسة أخرى بشكل قانوني تشترك فيه الجمعية، وهناك بعض الأطفال الذين تم نقلهم لمؤسسة في محافظات بعيدة ما أدى لهروبهم منها، وهنا يظهر جانب آخر في المؤسسة يتعد عن استيعاب الأطفال حتى وإن كانوا مخالفين للرأي، كما يظهر أيضا أن الالتزام بتطبيق القانون قد يستخدم لغير صالح الأطفال.

استكمالاً لفكرة المشاركة بشكل عام، والمشاركة المجتمعية للمؤسسات في أدبيات التنمية، أن يكون للمؤسسة دوراً في خدمة المجتمع المحلي المحيط بها، مما يترتب عليه بالتالي زيادة مشاركة المجتمع المحلي بأفراده ومؤسساته فيها، وهنا لا يوجد لدى المؤسسة استيعاب لهذه الفكرة، على الرغم من وجود إمكانات مادية وبشرية يمكن استثمارها لخدمة المجتمع المحلي، حيث يمكن توظيف طاقات الأطفال في أنشطة تطوعية خارج المؤسسة تساعدهم على المدى البعيد في الاندماج في المجتمع وليس الانفصال عنه داخل أسوار المؤسسة، وليس أدل على ذلك من عدم اهتمام المؤسسة بتنظيف وتجميل الشارع الرئيسي للمؤسسة الذي يمتلئ بكميات من الأتربة وأكوام من القمامة وهدم المباني، وهناك الكثير من الأفكار التي يمكن توظيف طاقات المؤسسة من خلالها في خدمة المجتمع المحلي.

الشفافية

هناك صعوبة في الحصول على المعلومات داخل المؤسسة، حتى من قبل الأطفال والعاملين، فالمؤسسة تتعامل بحكم تاريخها باعتبارها أمنية وليس باعتبارها مؤسسة مجتمع مدني تابعة لجمعية أهلية، ليس لدى المؤسسة موقع على الإنترنت، وليس للجمعية ذاتها موقع على الإنترنت، يسمح بنشر تقاريرها السنوية، وميزانيتها السنوية، وحجم التبرعات الواردة إليها، وحتى على مستوى الأطفال، فهناك تبرعات عينية يتبرع بها أهل الخير لصالح الأطفال يتم تخزينها وليس من حق الأطفال السؤال عنها، وعلى سبيل ذلك يفيد الأطفال والعاملين أن هناك رصيداً كافياً من الملابس في المخزن ولكن ملابس الأطفال في الزيارات الميدانية توحى بعدم قدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات الأطفال من الملابس.

هذا فضلا عن وجود أنشطة أخرى داخل المؤسسة تنخفض فيها معدلات الشفافية كالأنشطة المتعلقة بإدارة الورش، والأنشطة التي تتعلق بمناقصات توريد احتياجات المؤسسة.

سيادة القانون

ليس من شك أن المؤسسة تلتزم بتطبيق القواعد والقوانين بحكم أنها مؤسسة حكومية بالأساس تم إنسائها لجمعية أهلية، ولكن نظرا لازدواج نظم إدارة العاملين داخل المؤسسة بين عاملين حكوميين وعاملين تابعين للجمعية، فهناك ازدواج في القواعد والقوانين المتبعة داخل المؤسسة، ولكن من أكثر مواطن الضعف داخل المؤسسة في هذا السياق هو عدم وجود رؤية ورسالة للمؤسسة تنعكس على سياساتها وخططها، فضلا عن عدم وجود لائحة عمل داخلي.

تكتفي المؤسسة ببعض الكلمات التي تعتبرها شعارا للمؤسسة، ولكن الشعار لا يغني عن الرؤية والرسالة، وما يزيد الأمر صعوبة هو عدم وجود رؤية ورسالة للجمعية المسند إليها المشروع، فعلية إعداد الرؤية والرسالة تتم عبر مشاركة فعالة من المؤسسة والقائمين عليها والمستفيدين منها والمجتمع المحيط بها، وإعداد الرؤية في حد ذاته بهذا الشكل يضمن هذه المشاركة، وتوفر الرؤية والرسالة معيارا لتوجيه سياسات المؤسسة وتقييمها.

وعلى الرغم من وجود لائحة نموذجية معتمدة من وزير التضامن لمؤسسات رعاية الأطفال، فالمؤسسة ليس لديها لائحة داخلية، وتكتفي بالقرارات الوزارية المنظمة لعمل المؤسسة، وهو ما يؤدي للتداخل بين كون المؤسسة جزء من منظومة العمل الحكومي بالوزارة وبين كونها نشاط تابع لجمعية أهلية، من المفترض أن يتولى مجلس إدارتها وضع لوائح وسياسات العمل.

مكافحة الفساد

تتطلب مكافحة الفساد وجود نظام متكامل وفعال في أي مؤسسة، ويخضع هذا النظام للتقييم والمراجعة من حين لآخر، وعلى هذا المستوى فلا يوجد داخل دور التربية بالجيزة نظام واضح ومعلن لمكافحة الفساد، وعلى الرغم من نص القرار الوزاري على تشكيل لجنة إشرافية ربما يكون مكافحة الفساد أحد اختصاصاتها، إلا أنها لا تسعى لضم ممثلين من الأطفال في اجتماعاتها، غير أنها غير منتظمة في عقد الاجتماعات، فضلا عن أن جدول أعمالها روتيني إلى حد بعيد.

من الضروري التوضيح أن عدم وجود نظام متكامل لمكافحة الفساد ليس اتهاماً للمؤسسة بالفساد على المطلق، ولكن عدم وجود هذا النظام لا يضمن مكافحة الفساد حال وقوعه، فالمؤسسة ليس لديها آلية للرصد في حد ذاته، وتميل الجمعية للتعتيم على المشكلات التي قد تشير إلى شبهة فساد، وتفضل استبعاد الشاكي، وهو ما حدث مع بعض الأخصائيين، تجنباً لتشويه سمعة الجمعية، وربما خوفاً من إلغاء إسناد المشروع.

ويعبر الأطفال والأخصائيين، كما سبق الإشارة في موضع سابق، أن هناك بنوداً للإنفاق غير مبررة على أنشطة لا تمثل أولوية من وجهة نظر العاملين، وإنفاق على أنشطة غير مستغلة، واستمرار مورد الأغذية لفترة طويلة رغم أن المناقصة تجدد سنوياً، فضلاً عن تبرعات عينية يرى الأطفال أنهم لا يستفيدون منها ويتم تخزينها.

الاستجابة

من أكثر المشكلات وضوحاً في المؤسسة تراجع درجة استجابتها لاحتياجات المستفيدين، فهناك احتياجات كثيرة للأطفال لا يتم تلبيتها من جانب المؤسسة، وتسود وجهة نظر داخل المؤسسة أنه لا يجب الاستجابة لكل رغبات واحتياجات الأطفال لضمان اندماجهم في المجتمع بعد تخرجهم من المؤسسة، وعليه ترى المؤسسة أن الاستجابة لجميع احتياجات الأطفال، أو توفير مستوى معيشة داخل المؤسسة أعلى من مستوى معيشتهم خارج المؤسسة من شأنه أن يعوق اندماجهم بعد تخرجهم. وفي ذلك تتعامل المؤسسة مع الأطفال على أنها تقدم لهم خدمات لا يجدونها في بيئتهم الاجتماعية، وعليهم أن يقبلوا بما يقدم لهم.

من أبرز الأمثلة على عدم استجابة المؤسسة لاحتياجات الأطفال تلك الاحتياجات المتعلقة بمسارهم التعليمي، حيث لا تلبى المؤسسة الاحتياجات التعليمية للأطفال الذين نجحوا في الوصول للمستوى الجامعي، وتفرض عليهم مساراً محدداً في دراستهم قد لا يتناسب مع رغباتهم وميولهم، مثل فرض الدراسة في كلية السياحة قسم فندقية، والتغاضي عن ميول الأطفال لدراسة أخرى تتناسب مع ميولهم خاصة ما يتعلق منها بدراسة الفنون.

ويضطر الأطفال لقبول شروط المؤسسة لضمان استمرارهم التعليمي تحت التهديد بعد الإنفاق على التعليم، أو حتى التهديد بالطرد من المؤسسة لأن غالبية من يصل لمستوى الجامعي يكون سنه قد قارب أو تجاوز ١٨ سنة.

العدالة

ليس من شك أن هناك عدالة في تقديم الخدمات للأطفال داخل المؤسسة، وتعامل المؤسسة مع الأطفال على قدم المساواة، إلا من يميل للشعب من وجهة نظر إدارة المؤسسة، ولكن ما يصيب معيار العدالة داخل المؤسسة، أن فرصة الاستفادة من خدمات المؤسسة غير متاحة لجميع الأطفال على قدم المساواة، فترضى وتكتفي المؤسسة بالعمل مع فئات من الأطفال الذين يأتون إليها سواء عن طريق قرارات إيداع من النيابة، أو عن طريق أسرهم، وبعض الحالات التي يتم تحويلها للمؤسسة عن طريق خط نجدة الطفل، وتغفل المؤسسة عن وجود فئات أخرى كثيرة من الأطفال محرومون من الاستفادة من خدماتها ربما لعدم معرفة بها كيفية الاستفادة من خدماتها، أو لسيادة صورة نمطية عن المؤسسة بين الأطفال تبعدهم عن اللجوء إليها، وهنا لم تبذل المؤسسة جهدا ملموسا لتغيير الصورة النمطية عنها، كما لم تبذل مجهودا في الوصول إلى فئات الأطفال المحرومة من خدماتها.

فغياب موقع إلكتروني للمؤسسة مثلا يقلل من التعريف بخدماتها، وطرق الرعاية بها، ويجعلها إلى حد ما عن كثير من الأطفال الأحق بالرعاية، هذا فضلا عن افتقار المؤسسة لكثير من أشكال الدعاية والتواصل الاجتماعي مع الفئات المستهدفة.

ومن جانب آخر ليس لدى المؤسسة قدرات بشرية تسمح بالخروج لأماكن تجمع الأطفال، وتفتقر لوجود خطة لذلك، وهناك بعض الإشارات للاعتماد على بعض السائقين التابعين للمؤسسة للقيام بهذه الوظيفة ولكنها حالات نادرة.

الكفاءة

نظرا لأن المؤسسة تقدم خدمات رعاية الأطفال بشكل مجاني فمن المفترض أنها تتمتع بالكفاءة في تقديم خدماتها، ولكن بالنظر لحجم الإعانة السنوية المقدرة للمؤسسة والتي تتجاوز ٢ مليون جنيه، وبالنظر لعدد الأطفال الموجودين بالمؤسسة وقت العمل الميداني والمقدر بحوالي ٢٣٠

طفلاً، يمكن القول أن تكلفة رعاية الطفل الواحد في السنة يقترب من تسعة آلاف جنيه، ولكن جزء كبير من قيمة الإعانة يذهب لبنود تتعلق برواتب وأجور العاملين بالمؤسسة والذي يبلغ عددهم ١٩١ عاملاً، منهم ١٢٠ عاملاً متعاقدًا مع الجمعية، فيقلل ذلك من تكلفة رعاية الأطفال، بما يؤثر على جودة الخدمة.

ومن جانب آخر يقترب عدد العاملين بالمؤسسة من عدد الأطفال الذين تخدمهم المؤسسة، على الرغم من انخفاض عدد الأخصائيين الاجتماعيين إلى ٢٦ أخصائي بنسبة ١٤% تقريباً من إجمالي العاملين بالمؤسسة، وبمعدل ٩ أطفال تقريباً لكل أخصائي اجتماعي، ولتخفيض هذا المعدل إلى خمس أطفال لكل أخصائي تحتاج المؤسسة بعدد الأطفال الحالي إلى ٤٦ أخصائي، أي أن المؤسسة بحاجة إلى مضاعفة عدد الأخصائيين الاجتماعيين تقريباً.

ومن جانب آخر يقل عدد الأطفال بالمؤسسة بشكل كبير عن الطاقة الاستيعابية للمؤسسة التي تقترب من ١٠٠٠ طفل حسب بعض الإفادات، والمؤسسة بذلك تهدر قدراتها وإمكاناتها التي يمكن أن تخدم بها أضعاف عدد الأطفال الحالي.

لا يتوفر بالمؤسسة معايير محددة لجودة الخدمة المقدمة، ومن شأن ذلك عدم إتاحة الفرصة لإدارة المؤسسة أو الجمعية المسند لها المشروع للحكم على أو تقييم ومتابعة الخدمات، فمع الأخذ في الاعتبار نسبة الأطفال المتحققين بالتعليم، أو الذين تقدم لهم المؤسسة رعاية تعليمية إلى إجمالي الأطفال بالمؤسسة كمعيار لجودة الخدمة ستكشف البيانات الرسمية للمؤسسة أن هذه النسبة لا تتجاوز ٤٤% من إجمالي الأطفال وهي نسبة منخفضة، وليس لدى المؤسسة خطة لزيادتها. هذا فضلاً عن عدم وجود بيانات متعلقة بنسب التسرب من المؤسسة أو معدلات الالتحاق بها، ناهيك عن معدلات الإنجاز التعليمي لمن يقدم لهم رعاية تعليمية من الأطفال، وغياب تام لبرامج التعليم المجتمعي.

الفعالية

تنخفض معدلات رضا الأطفال عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ونوعيتها، على الرغم من ارتفاع درجة اعتمادية الأطفال على المؤسسة، وعدم قدرتهم في الوقت الحالي للاستغناء عنها، إلا أن كثير من الأطفال تنخفض درجة رضاهم عن أساليب المعاملة، والطرق التي تلجأ إليها الإدارة في العقاب، فضلا عن تحفظ الأطفال على جودة التغذية المقدمة ونوعيتها.

إلى جانب ذلك هناك حالة من عدم الرضى لدى جانب كبير من العمالة خاصة المتعاقدين مع الجمعية، والذين غالبا ما يقارنون بين حجم الأعمال الموكلة إليهم وبين أقرانهم من الحكوميين، رغم الفوارق في الأجور.

هذا فضلا عن عدم اهتمام المؤسسة بقياس رضى المستفيدين، وخطة رفع معدلات الرضى عن خدمات المؤسسة، فالمؤسسة تتعامل مع الأطفال على أنها تقدم إليهم خدمات جيدة وعليهم الرضى بهذا الوضع.

بشكل عام يحكم اوضاع الحوكمة في المؤسسة تدخل الجهة الإدارية المتمثلة في الوزارة في طرق اختيار القائمين على المؤسسة، وخاصة مديري المؤسسة، وازدواج طرق وأساليب اختيار العاملين داخل المؤسسة بين عاملين حكوميين وعاملين متعاقدين مع الجمعية، لكل منهم أطر قانونية خاصة تحكمه، وشكوى المتعاقدين مع الجمعية من أوضاع العمل الحالية، ومطالبتهم الدائمة بالمساواة مع أقرانهم الحكوميين، وما يزيد من خطورة المشكلة انخفاض وعى إدارة الجمعية المسند لها المشروع في التعامل مع العاملين المتعاقدين وإدارتهم.

وفضلا عن توفر الكثير من الأطر القانونية التي تصيغها الوزارة للتعامل مع مؤسسات رعاية الأطفال، فهناك ضعف مؤسسي داخل المؤسسة يتمثل في غياب اللوائح الداخلية، وغياب الرؤية والرسالة، وضعف كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، فضلا عن غياب الخطط المتعلقة بالمتابعة والتقييم.

٢- أوضاع المناخ التنظيمي داخل دور التربية بالجيزة

وفقا للإطار النظري للدراسة يتكون المناخ التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر سوف نتناول كل منها على حدة فيما يلي:

الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة مكونات، يأتي على قمة الهيكل التنظيمي مدير الدور، ويتبعه في المستوى الثاني للهيكل التنظيمي المكتب الفني، وكيل الدور، المدير البوبتجي الليلي.

يختص المكتب الفني بالبت في مراسلات المؤسسة الصادرة والواردة للمدير من النواحي الفنية، أما وكيل الدور فيتبعه مدير الرعاية الاجتماعية، والمدير البوبتجي المسائي، وقسم الحركة، وشعون العاملين، والمخازن، والحسابات، ويختص المدير البوبتجي الليلي بمتابعة الإشراف الليلي، والحراسة الليلية. ويعد مدير الرعاية الاجتماعية المسئول عن غالبية الأقسام الفنية في المؤسسة، فيدخل ضمن مسؤولياته الأقسام الاجتماعية، الورش المهنية، مراقبة الوقت، مركز المعلومات والكمبيوتر، قسم المتابعة والصيانة. ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



وهناك الكثير من الملاحظات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أولها أنه يميل للتعقيد المتبع في الجهات الحكومية، وليس التبسيط المتبع في مؤسسات المجتمع المدني، فكما هو متبع في الوزارات والمؤسسات الحكومية الكبرى من وجود مكتب فني للوزير، فالمؤسسة حريصة على وجود مكتب فني لمدير الدور على أن التقصي عن دوره كشف ضعف جدواه ومن الممكن إلغاؤه، يشغل مدير المكتب الفني موظف حكومي سابق، وتم تعيينه بالوظيفة بمرر استثمار خبرته في المؤسسة، هذا مثال على أن الهيكل التنظيمي يميل إلى النمط الإداري الحكومي، والذي ينتج عنه تضخم في عدد العاملين.

ومن السمات الهامة الأخرى في الهيكل التنظيمي عدم وجود توصيف وصيفي لجميع مكوناته على الإطلاق، وهو من شأنه أن ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي للعاملين، ومن الممكن أن يترتب عليه أيضا تداخل في الاختصاصات من جانب أو صراعات عليها من جانب آخر، ولكن الأخطر التهرب من المسؤولية عند الخطأ.

ومع دقة الهيكل التنظيمي ووضوحه رغم تعقده، إلا أنه من الملفت للانتباه أن المغسلة والمكواة التابعة لمجمع الخدمات، والتابع بدوره لقسم المتابعة والصيانة متعطلان عن العمل، وهو خير دليل على عدم وضوح اختصاصات مسئول قسم المتابعة والصيانة، فضلا عن غياب خطة واضحة ومحددة للمتابعة والصيانة داخل المؤسسة.

ومن الأمثلة الأخرى الهامة في هذا الإطار أن مركز المعلومات والكمبيوتر يتكون من جهاز حاسب آلي واحد، وعبر مدير المؤسسة عن شدة احتياج المؤسسة لشبكة إلكترونية تربط أقسام المؤسسة.

نمط القيادة

يتسم نمط القيادة بالمؤسسة بالنمط الحكومي، الأداء بأقل جهد، والحفاظ على الشكل دون المضمون، والشيء المؤكد أن ابتعاد القيادة عن الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل الاجتماعي، واتسامها بفكرة الالتزام فقط، ذلك الذي ترتب على استبعاد الأخصائيين الاجتماعيين من تولى إدارة المؤسسة على مدار إحدى عشر عاما، له من الجوانب السلبية أكثر من الجوانب الإيجابية، حتى وإن اتسم أداء المديرين ذوو الخلفية الأمنية، من الشرطة أو الجيش، بالبعد الإنساني، ولكنه في هذه الحالة يتسم بالبعد الإنساني الخيري، وليس المهني. هذا فضلا عما يتولد من إحباط لدى الأخصائيين الاجتماعيين نتيجة فقدان الترقى في العمل لتولى إدارة المؤسسة حسب الكفاءة.

لقد كان اتخاذ القرار بضرورة تولى إدارة المؤسسة مديرا ذو خلفية أمنية، نوعا من عقاب المؤسسة والعاملين فيها نتيجة الإهمال الذى تسبب في حالة وفاة أحد الأطفال، ومع الأخذ في الاعتبار أن أداء بعض المديرين ذوى الخلفية الأمنية قد نال قدرا من رضا الأطفال والعاملين، ويذكرون في ذلك اسم كمال الشريف، إلا أنه بحكم عدم تخصصه في العمل الاجتماعي، وحجب منصب مدير المؤسسة عن الأخصائيين الاجتماعيين، قد ترتب عليه بشكل أو بآخر تحديد تطلعات الأخصائيين الاجتماعيين في التدرج في السلم الوظيفي بالقدر الذى يجبط آمالهم في التطلع والميل للإنجاز.

ويتركب مع كل ذلك غياب التخطيط والمتابعة والتقييم على النحو الذي يخلق نمطا من القيادة حتى وإن كان به قدرا من الالتزام، إلا أنه بكل تأكيد يتعد عن بث المثابرة، ولا يدعو للإنجاز في أداء المهام.

نمط الاتصال

يشخص نمط الاتصال في المؤسسة بأنه بنمط اتصالي مباشر ومقيد، فيعتمد على العلاقات المباشرة، ليست هناك قنوات مفتوحة لتدفق المعلومات بشكل رسمي في الجهاز الوظيفي من جانب، كما أنه منقطع إلى حد ما عن الجمعية المسند لها المشروع.

فنظرا لازدواج تبعية العاملين في المؤسسة، تتعدد جهات الاتصال وتشابك، ونظرا لابتعاد الجمعية، وانخفاض حضورها في المؤسسة مقارنة بالوزارة، يختلط على بعض العاملين وسيلة الاتصال التي عليهم اتباعها، فكثير من العاملين المتعاقدين مع الجمعية يطالبون الوزارة بالتعيين، أي العمل بعقد دائم، وتحليل هذا الموقف ينم عن مقارنة أوضاعهم بالعمالة المؤقتة في الجهاز الحكومي، رغم أنهم يعملون في مؤسسة أهلية.

ينعكس كل ذلك بشكل سلبي على الحالة المعنوية للعمالة المتعاقدة مع الجمعية، ويبدو أن قنوات الاتصال بينهم وبين الجمعية من جانب، وبينهم وبين الوزارة من جانب آخر قنوات اتصال غير سليمة، فمنهم من بذل مجهودا للوصول للوزارة للبت في أوضاعهم، وعند زيارتها للمؤسسة تم حجبهم عن عرض الموضوع ومناقشته، وفي هذا السياق لا توجد مبادرات من الجمعية للتدخل مع العاملين سواء بتوضيح موقفهم القانوني في العمل، أو تظمينهم على مستقبلهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من النتائج السلبية على الحالة المعنوية من جانب، وعلى الأداء الوظيفي من جانب آخر

التكنولوجيا

لا تستخدم المؤسسة التكنولوجيا في أداء عملها على الإطلاق، على الرغم من وجود بعض الكوادر التي تتعامل مع الحاسب الآلي وتديره استخدام الأطفال له، حتى وإن كان في مجال الترفيه، ولكن يمكن الاعتماد عليهم في تطوير إدخال التكنولوجيا في الأداء الإداري للمؤسسة، وإدارة موقع إلكتروني للمؤسسة، فالأداء الإداري يتم من خلال الشكل الورقي التقليدي ويتعد

بشكل مطلق عن التعامل الإلكتروني، رغم أن هناك كثير من الجمعيات الأهلية لديها موقع إلكتروني، وتدير أعمالها بشكل يعتمد على التكنولوجيا، إلا أن ذلك غير متوفر في الجمعية المسند لها المشروع، وكذلك غير متوفر في المؤسسة.

وبذلك فالمؤسسة بحاجة لتطوير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يناسب استخدام التكنولوجيا، وبحاجة أيضا لتدريب بسيط للعاملين على استخدام التكنولوجيا في العمل، خاصة مع استعداد مؤسسات متعاونة مع المؤسسة لتأسيس شبكة إلكترونية داخلها.

العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

سبق في سياق تحليل أوضاع المشاركة داخل المؤسسة الإشارة إلى تراجع معدلات المشاركة داخل المؤسسة سواء من جانب العاملين أو من جانب المستفيدين من الأطفال، وينعدم الأمر فيما يتعلق بالمشاركة في صناعة القرار، ومن أكثر الفئات استبعادا عن المشاركة في صناعة القرار داخل المؤسسة الأطفال، حتى وإن كانت قرارات تتعلق بخدماهم، ناهيك عن القرارات المتعلقة بالتخطيط لمستقبل المؤسسة، كذلك الحال للعاملين، خاصة المتعاقدين مع الجمعية، الذين لديهم شعور بأن يتحملون أعباء في العمل متساوية مع الآخرين ولا يتساوون في الأجور، إلى جانب استبعاد المتعاقدين مع الجمعية من تولى بعض المناصب التي تفضل المؤسسة إسنادها لعاملين حكوميين بدعوى ضمان محاسبتهم، وزيادة في الحرص من إهدار موارد المؤسسة، وهو المنطق الذي يسرب شعورا بعدم الثقة في العاملين غير الحكوميين.

تخلق هذه الحالة أسلوبا في التعامل يتعارض مع روح العمل الجماعي، فمع انخفاض مستويات المشاركة، وتراجع معدلات الثقة، تتولد روح أنانية تبتعد عن روح الفريق، حتى وإن كانت هناك محاولات للظهور بالعمل الجماعي. ولكن هذه الشروط الموضوعية والمشكلات المتراكمة توفر أرضية خصبة تهدر روح الفريق.

الحوافز

يختلف في المؤسسة نظام الحوافز الرسمية وغير الرسمية للعاملين، فعلى مستوى الحواز الرسمية، هناك حوافز مالية تتمثل في حافز ٢٠٠% ومقابل مجهود ١٠٠% للعاملين الحكوميين، ومقابل مجهود فقط بنسبة ١٠٠% للعاملين المتعاقدين مع الجمعية، أي أنه ليس هناك تساوى بين جميع العاملين في نظام الحوافز المالية، أما الحوافز غير الرسمية، فالعاملين الحكوميين أمامهم فرص للاستمرار في العمل بالمؤسسة بعد بلوغ سن المعاش، بالتعاقد مع الجمعية، وهناك حالات مثيلة في المؤسسة على ذلك، بينما هذه الفرص غير متاحة لغير الحكوميين.

وغير ذلك فعضوية الجمعية المسند لها المشروع، بحكم تاريخها، متاحة للعاملين بإدارة الدفاع الاجتماعي بشكل عام، وهو ما يوفر لهم فرص للعمل بأجر أيضا، أو الحصول على مكاسب أخرى، للاستمرار في المؤسسة.

كل ذلك يخلق بيئة محيطة غير مشجعة لعمل غير الحكوميين وغير محفزة وتقلل من دوافع العمل بعكس العاملين الحكوميين.

٣-أوضاع أنسنة رعاية الأطفال داخل دور التربية بالجيزة

يكشف رصد وتحليل أوضاع حوكمة الإدارة وطبيعة المناخ التنظيمي داخل دور التربية بالجيزة عن أن رعاية الأطفال بالمؤسسة تبتعد إلى حد كبير عن سمات الأنسنة، ويمكن أن نصفها بأنها ليست مؤسسة رعاية متمركزة على الطفل Child Non-Based Organization، ويمكننا أن نحلل على مستوى كل مؤشر من مؤشرات الأنسنة السبعة السابق عرضها في الإطار النظري، ولكن نظرا لوجود شواهد في سياق تحليل الحوكمة والمناخ التنظيمي مرتبطة بمؤشرات الأنسنة، فسوف نشخص حالة أنسنة الرعاية داخل المؤسسة على النحو التالي:

الميل للسيطرة والعنف مقابل الحب

فالتعامل مع الطفل، هو تعامل لا يحتوي الطفل بما يسرب له مشاعر الحب والود، ولكنه تعامل قائم بشكل دائم على السيطرة والتحكم. ويستحضر الأطفال بسرعة عند سؤالهم عن طريقة

التعامل معهم مواقف العنف في اللفظ والفعل من جانب الإدارة، ومواقف التهديد بالعقاب الذي يصل مع البعض للتهديد بالطرد من المؤسسة أو على أقل تقدير النقل للمؤسسة أخرى كنوع من العقاب.

ومع ذلك يؤكد الأطفال على حسن تعامل بعض العاملين، أو حتى بعض المديرين في فترات تاريخية في عمر المؤسسة، ولذلك يمكن القول انها حالات فردية من الأنسنة مع الطفل، القائمة على الحب، وليست أسلوباً مؤسسياً في دور التربية بالجيزة.

المن والإحسان مقابل التواضع

وبعيداً عن العقاب، هناك من يتعامل مع الأطفال في المؤسسة على سبيل المعايير أو المن، فالعاملون يقدمون للأطفال خدمات لن يجدها في بيئتهم، وحسب قول بعض المسؤولين، أنه لا يجب المبالغة في تلبية احتياجات الأطفال حتى لا يتعودوا على ذلك.

يمكن إذن إجمالاً وصف التعامل مع الأطفال على أنه تعامل إقصائي، لا يفتح أمامهم قنوات اتصال، ولا هم قائم على الحوار، سواء مع الإدارة المباشرة، أو مع الجمعية المسند لها المشروع.

الشك والحذر مقابل الثقة

تندم الثقة في أطفال المؤسسة بشكل مطلق من قبل الإدارة، وتنخفض ثقة الإدارة في نفسها، فالمؤسسة على طول تاريخها، تقل ثقتها في الأخصائيين الاجتماعيين، وتحجب عنهم تولى مناصب قيادية، وقيادات الإدارة ذو الخلفية الأمنية تدعم الشعور بانعدام ثقة العاملين في أنفسهم، وتراجع بشكل واضح ثقة الإدارة في الأطفال، ولا يوجد ما يشير لبناء هذه الثقة في الأطفال على مستوى الممارسة، أو التخطيط.

الإحباط مقابل الأمل

يعاني الأطفال المنتحقين بمدارس خارج المؤسسة من وصمة أحمم أطفال المؤسسة، وتطاردهم هذه الوصمة في تعاملهم مع باقي أطفال المدارس، ويزيد من هذه الوصمة التي تولد الإحباط في الاندماج في المجتمع، اختلاف طبيعة فئات الأطفال داخل المؤسسة، فهناك أطفال بقرارات إيداع من النيابة، فضلا عن أن مقر المؤسسة يحوي دار ملاحظة فتيات، والسكان في البيئة المحيطة يرون أطفال في دخولهم وخروجهم من المؤسسة مقيدين ويتبعون ضابط أمن، وهو ما يدعم تصور الأهالي بأن المؤسسة ترعى مجرمين من الأطفال فيزيد تدعيم الوصمة.

لم نجد أي مبادرات من المؤسسة لمواجهة الوصمة الاجتماعية التي تلاحق أطفال المؤسسة، سواء داخل المدارس التي يدرس بها أطفال المؤسسة، أو في البيئة المحيطة، فالمؤسسة غير منفتحة على المجتمع بالقدر الذي يقلل من هذه الوصمة، رغم توفر الإمكانيات التي تساعد على ذلك.

عدم الإحساس بالأمن والحرية

يتولد لدى الأطفال إحساس دائم بعدم الإحساس بالأمن والاطمئنان للمستقبل، وهم دائما تحت ضغط وتفكير دائم في المستقبل، هناك قليل من الأطفال يشق طريقه بصعاب بالجوء للتعليم، وينجح اثنين فقط من أطفال المؤسسة في الوصول للتعليم الجامعي، ولكن تحت ضغط التهديد بالحرمان من الإنفاق على التعليم، أو استبعادهم من المؤسسة لتجاوزهم سن ١٨ سنة، يقبلون أن تحدد لهم المؤسسة مساهمهم في التعليم على غير رغبتهم وميولهم.

المشكلة الأكبر، فيمن لم ينخرطوا في التعليم، فالتدريب المهني في المؤسسة محل شك في تمكين الأطفال من مهنة جيدة يعتمد عليها في المستقبل، حتى من يعملون حاليا خارج المؤسسة، فقد جاء عملهم، حسب إفادات الأطفال، بمبادرة من صاحب العمل، وليس بمبادرة من المؤسسة، وهي حالة فردية، لم تتكرر.

يكشف رصد أوضاع الأطفال داخل المؤسسة إجمالا، أن التعامل مع الطفل يتم على نحو لا يفهمه كإنسان، ولا يحترم خصوصيته المادية والمعنوية، ويتعد إلى حد كبير عن توفير البيئة المناسبة لنموه، فهناك من يتعامل مع الأطفال كأشياء، في العناية بالنظافة الشخصية، وتقديم خدمات الطعام مثلا، وحتى خدمات الملابس، فتقديم هذه الخدمات على سبيل المثال، تتعامل مع

نزلاء المؤسسة كرقم، مجموع، وليس أفراد، حيث يلفت انتباه كل من يدخل المؤسسة المظهر العام لزي الأطفال، الذي يبتعد عن التنسيق والاهتمام، فتقديم هذه الخدمة تبتعد عن المعنى، تهتم بالشكل وليس الجوهر، كذلك الحال في الوجبات، فهي من حيث نوعها وجودتها لا تراعى خصوصية وميول الأطفال.

٤- التحليل الرباعي لأوضاع أنسنة رعاية الأطفال داخل دور التربية بالجيزة

تسعى الدراسة في هذه الفقرة للاعتماد على نتائج تحليل الوضع الراهن لطبيعة رعاية الأطفال داخل دور التربية بالجيزة في تحديد النقاط الإيجابية والسلبية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي ما يطلق عليه تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT analysis، ثم محاولة إجراء تحليل رباعي لتفاعل هذه العناصر الأربعة أملا في صياغة استراتيجيات للتدخل لتحسين أنسنة رعاية الأطفال داخل المؤسسة.

أ- تحليل البيئة الداخلية

يهتم تحليل البيئة الداخلية بكل ما هو داخل المؤسسة من أبعاد الحوكمة والمناخ التنظيمي وتشخيص أبعاد أنسنة الرعاية

مواطن الضعف	مواطن القوة
<p>عدم وجود رؤية ورسالة للمؤسسة</p> <p>عدم وجود لائحة عمل داخلي للمؤسسة</p> <p>ضعف مستوى المشاركة في اتخاذ القرار</p> <p>غياب أساليب تحفيز العاملين المتعاقدين مع الجمعية</p> <p>تدخل الوزارة في إدارة المؤسسة</p> <p>ضعف مستوى الشفافية داخل المؤسسة</p> <p>انعدام استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري</p> <p>عدم انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي</p> <p>ضعف القدرة المؤسسية للجمعية المسند لها المشروع</p>	<p>الإمكانيات المادية للمؤسسة</p> <p>توفر الموارد المالية واستمراريتها</p> <p>الرقابة الحكومية المالية والإدارية</p>

ب- تحليل البيئة الخارجية

يهتم تحليل البيئة الخارجية بكل ما متعلق بالأطر القانونية، والبيئة السياسية، والاجتماعية، وخصائص المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المخاطر	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> الصورة النمطية السلبية عن أطفال المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> أطر قانونية داعمة إرادة سياسية لمواجهة مشكلة أطفال الشوارع خطة استراتيجية لتطوير مؤسسات رعاية الأطفال

ج- الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز أنسنة رعاية الأطفال داخل دور التربية بالجزيرة

تسعى هذه الفقرة لتحليل تفاعل إيجابيات وسلبيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، للوصول إلى استراتيجيات للتدخل من أجل تحسين أساليب رعاية الأطفال داخل المؤسسة، وتحسين نظام الحوكمة بما يميل نحو الأنسنة.

<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود رؤية ورسالة للمؤسسة - عدم وجود لائحة عمل داخلي - ضعف مستوى المشاركة في اتخاذ القرار - غياب أساليب تحفيز العاملين المتعاقدين مع الجمعية - تدخل الوزارة في إدارة المؤسسة - ضعف مستوى الشفافية داخل المؤسسة - انعدام استخدام التكنولوجيا في العمل الإداري - عدم افتتاح المؤسسة على المجتمع المحلي - ضعف القدرة المؤسسية للجمعية 	<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإمكانيات المادية للمؤسسة - توفر الموارد المالية واستمراريتها - الرقابة الحكومية المالية والإدارية 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p>استراتيجيات تحسين</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعداد رؤية ورسالة للمؤسسة - إعداد لائحة عمل داخلي للمؤسسة - فتح قنوات للمشاركة في اتخاذ القرار - تطوير أساليب تحفيز العاملين - تحسين أساليب المساءلة والشفافية - استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسة - إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة - رفع مستوى المشاركة المجتمعية 	<p>استراتيجيات توسعية</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد الأطفال داخل المؤسسة - زيادة الموارد الذاتية للمؤسسة - 	<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> - أطر قانونية داعمة - إرادة سياسية لمواجهة مشكلة أطفال الشوارع - خطة استراتيجية لتطوير مؤسسات رعاية الأطفال

محددات أنسنة مؤسسات رعاية الأطفال في وضعية الشارع في المجتمع المصري... العدد الأربعون

-دعم القدرة المؤسسية للجمعية		
استراتيجيات انكماشية	استراتيجيات تحسين -فصل ما يتعلق بنباية الإحداث عن مقر المؤسسة -برامج توعية للمجتمع المحلي	المخاطر -الصورة النمطية السلبية عن أطفال المؤسسة

من المهم إجراء ورش عمل داخل المؤسسة مع الإدارة وفريق العمل والأطفال حول هذه الاستراتيجيات، ومراجعتها، والوصول إلى ترتيب لأولويات هذه الاستراتيجيات، ثم البدء في صياغة أهداف أنسنة رعاية الأطفال المؤسسة، وترجمة هذه الأهداف في خطة استراتيجية للمؤسسة، وخطة تنفيذية للعام الأول على الأقل، وتدريب فريق للمتابعة والتقييم من داخل المؤسسة بالتعاون مع الجمعية، لضمان الالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

رابعاً: توصيات الدراسة

تنتهي الدراسة إلى عدد من التوصيات نعرضها على النحو التالي:

- التوعية بإيجابيات قانون الطفل، والتدابير التي يتضمنها مع الأطفال المعرضين للانحراف.
- تطوير وتحديث القرار الوزاري لمؤسسات رعاية الأطفال.
- ضرورة الالتزام ببند عقد الإسناد في إدارة المؤسسة.
- رفع القدرة المؤسسية للجمعية العامة للدفاع الاجتماعي.
- إعداد رؤية ورسالة لدور التربية بالحيزة، يشارك فيها الأطفال والعاملين.
- إعداد لائحة عمل داخلي لدور التربية بالحيزة.
- إعداد خطة استراتيجية، وخطة تنفيذية للمؤسسة.
- تطوير خطط للمشاركة، والمحاسبة، تركز على الأطفال والعاملين.
- فتح قنوات لمشاركة الأطفال في صناعة القرار داخل المؤسسة.
- تنفيذ أنشطة تطوعية للأطفال في المجتمع المحيط.
- استخدام التكنولوجيا في إدارة دور التربية بالحيزة
- إنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة.
- تطوير أساليب لتحفيز العاملين غير الحكوميين.
- تدريب الجهاز الوظيفي على مبادئ وأسس الحوكمة وأمنسة رعاية الأطفال.

- العمل على تطوير وثيقة معايير جودة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

الهوامش والمراجع

(١) أمينة إبراهيم مهدي مُجّد، الأبعاد البيئية المؤسسية ودورها في دعم برامج الرعاية الاجتماعية: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات رعاية الأطفال الأيتام، أطروحة (ماجستير)، إشراف مصطفى إبراهيم عوض، مديحه مصطفى فتحي، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الإنسانية، ٢٠١٧.

(٢) حول دراسات جودة حياة الأطفال في مؤسسات الرعاية، انظر:

-أحمد عبد الحي أحمد، متطلبات جودة مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأيتام في مصر في إطار تنظيم المجتمع، أطروحة (ماجستير)، إشراف تومادر مصطفى احمد صادق، مرفت جمال الدين على، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم تنظيم المجتمع، ٢٠١٦.

-هبه أنور السيد مُجّد، المرونة النفسية كمتغير وسيط بين الشعور بالأمن النفسي وكل من الضغوط النفسية وجودة الحياة لدى المحرومين أسريا بدور الرعاية، أطروحة(دكتوراه)، إشراف سيد أحمد البهاص، احمد الحسيني هلال، جامعة طنطا، كلية التربية، قسم الصحة النفسية، ٢٠١٧.

-ميرفت مُجّد رمضان أبو عماشة، تقويم الخدمات التي تقدمها بعض مؤسسات الرعاية البديلة وانعكاسها على جودة حياة الأطفال، أطروحة (دكتوراه)، إشراف حامد مُجّد عمارة، سلوى مُجّد زغلول طه، جامعة دمياط، كلية التربية النوعية، قسم الاقتصاد المنزلي، ٢٠١٧.

-Eman Ahmed Rashad El Sakka, Quality of Life Among Children Deprived from Family Care in Residential Institutions in El Beheira Governorate, Thesis (M.S.), Supervisors By Mahassen Ahmed Abd El Wahed, Doaa Abd El salam Amin, Fathia Khamis Kassem, Alexandria

University, Faculty of Nursing, Department of Public Health Nursing, 2017.

-أسامة عبد الفتاح مُجَّد، متطلبات تطبيق معايير الجودة داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية للأطفال، أطروحة (دكتوراه)، إشراف زينب معوض الباهي، عماد مُجَّد عبد السلام، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم مجالات الخدمة الاجتماعية، ٢٠١٩.

(٣) حول نماذج من دراسات هذا التيار البحثي، انظر:

-مروة محمود محفوظ ضو، دور المؤسسات الاجتماعية في مواجهة المشكلات السلوكية لأطفال الشوارع، أطروحة (ماجستير)، إشراف سوسن إسماعيل عبد الهادي، ضحى عبد الغفار المغازي، جامعة عين شمس، معهد الدراسات والبحوث البيئية، قسم العلوم الإنسانية البيئية، ٢٠١٥.

-محمود احمد إسماعيل مُجَّد، فعالية خدمات الرعاية الاجتماعية بالمؤسسات الإيوائية في تدعيم قدرات ومهارات الأطفال الأيتام، أطروحة (ماجستير)، إشراف مُجَّد عبد العزيز المدني، مُجَّد عبد الرحمن حسن، جامعة أسيوط، كلية الخدمة الاجتماعية، قسم التخطيط الاجتماعي، ٢٠١٧.

-سمر عبد الله عبد الشافي إمبابي، دور منظمات المجتمع المدني في دعم الحقوق الاجتماعية لأطفال المؤسسات الإيوائية: دراسة ميدانية بمدينة المنصورة، أطروحة (ماجستير)، إشراف مُجَّد أحمد غنيم، نسرين مُجَّد صادق، جامعة المنصورة، كلية الآداب، قسم الاجتماع، ٢٠١٧.

-سما عبد العظيم احمد شاكر، تشرذ الأحداث في مصر: دراسة تطبيقية على دور المؤسسات العقابية والرعاية الاجتماعية، أطروحة (ماجستير)، إشراف ثروت مُجَّد شلبي، أشرف أحمد فرج، جامعة بنها، كلية الآداب، قسم الاجتماع، ٢٠١٨.

(٤) حول تعريف الحوكمة ومؤشرات قياسها، انظر:

-مي ماهر الجمال، تقييم الحوكمة في قطاع الرعاية الصحية الأولية (محافظة الفيوم)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مركز العقد الاجتماعي، ٢٠١٣.

-مُحَمَّد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، ٢٠٠٧.

-راشيل بلاكمان، حوكمة المؤسسات، ترجمة: وجدي وهبه، مؤسسة تيرفند للتنمية، ٢٠٠٦.

-Daniel Kaufmann and Aart Kraay, Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going? The World Bank, World Bank Institute, Global Governance Group and Development Research Group, Macroeconomics and Growth Team, Policy Research Working Paper 4370.

-Daniel Kaufmann, Aart Kraay and Pablo Zoido-Lobaton, Governance Matters, The World Bank: Development Research Group, Macroeconomics and Growth and World Bank Institute, Governance, Regulation and Finance, Policy Research Working Paper 2196, October 1999.

(٥) حول تعريف المناخ التنظيمي ومؤشرات قياسه، انظر:

-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة "ألمُحَمَّد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير، إشراف: أونيس عبد المجيد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألمُحَمَّد بوقرة بومرداس، ٢٠١٠.

- سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، ٢٠١١.

- ميهوبي فوزي، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المرضى: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص: ١٧٨-٢٠٨.

(٦) محمد أركون، نزعة الأنسنة في الفكر العربي: جيل مسكويه والتوحيد، ترجمة: هاشم صالح، ط١، دار الساقى، ١٩٩٧.

(٧) حول تعريف الأنسنة ومؤشرات قياسه، انظر:

- باولو فرايري، تعليم المقهورين، ترجمة: يوسف نور عوض، دار القلم، بيروت.

-Zorica Stanisavljević Petrović, Marija Cvetković, Aleksandra Jovanović, Humanization of school according to the ideas of Paulo Freire, Facta Universitatis Series: Philosophy, Sociology, Psychology and History Vol. 11, No1, 2012, pp. 33 – 42.

(٨) في ذلك انظر:

-Les Todres, Kathleen T. Galvin & Immy Holloway, The humanization of healthcare: A value framework for qualitative research, International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being. 2009; 4: 68_77.

-UNODC, Criminal Policy Humanization and further legislative development in The Kyrgyz Republic: Analytical review, UNODC Prison Reform Project in the Kyrgyz Republic, 2010.

(9) Les Todres, Kathleen T. Galvin & Immy Holloway, The humanization of healthcare: A value framework for qualitative research, International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being. 2009; 4: 70.

(10) Ulrich Beck, Risk society: Towards a new modernity, Translated by Mark Ritter, London: SAGE Publications, 1992.

(١١) أولريش بيك، مجتمع المخاطر العالمي: بحثا عن الأمان المفقود، ترجمة: علا عادل وآخرون، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ٢٠٠٦.

(١٢) أنتوني جيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياغ، بيروت، المنظمة العربية للترجمة، ٢٠٠٥.

(١٣) زيجمونت باومان، الخوف السائل، ترجمة حجاج أبو جبر وهبة رؤوف عزت، ط١، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ٢٠١٧.

(١٤) الجريدة الرسمية العدد (١٣) تابع في ٢٨ مارس سنة ١٩٩٦، وقد عدل بالقانون رقم ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨، الجريدة الرسمية العدد ٢٤ مكرر في ١٥ يونيو سنة ٢٠٠٨، والعدد ٢٨ في ١٠ يولية سنة ٢٠٠٨.

(١٥) القرار الوزاري رقم ٣٧ لسنة ١٩٨٢ بشأن العمل بمؤسسات رعاية الأحداث، والمعدل بالقرار الوزاري رقم ٢٤٦ لسنة.